

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE LETRAS



**A LIDERANÇA NO FEMININO EM TRADUÇÃO
– UMA PERSPECTIVA COGNITIVA CENTRADA
EM *FRAMES***

MARILIA SETTE CÂMARA

Dissertação orientada pelas Professoras Doutoradas Maria Clotilde Almeida e Olga Blanco-Carrión especialmente elaborada para a obtenção do grau de Mestre em Tradução

2021

Agradecimentos

Ao meu marido, Pierre, pelo seu apoio constante, incansável e infalível, e à minha filha Luci, pela motivação. Ao Pascal e à Dominique, pelo grande apoio e confiança. À Anna, pelo companheirismo e os conselhos de veterana. À minha avó, Solange, e meu pai, Antônio, por me abrirem as janelas às línguas estrangeiras. A toda a minha família materna, por não me deixar esquecer das cores do português brasileiro.

Sou grata a todas as professoras e professores do Mestrado em Tradução da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. Em especial, às minhas orientadoras Professoras Maria Clotilde de Almeida e Olga Blanco-Carrión da Universidade de Córdoba, pelos ensinamentos, o tempo e o esforço dedicados à supervisão científica deste trabalho – muito obrigada.

Dedico este trabalho a todas as mulheres, em particular à Luci, Rosa, Lira e Aurora.

Nota prévia

Esta dissertação foi redigida na variante brasileira do português e segundo as regras do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990. Quanto à formatação do documento e das referências bibliográficas, utilizamos o guia de estilo da American Psychological Association (APA), em sua 7ª edição (2020).

Resumo

O objetivo deste trabalho foi aplicar a semântica de *frames*, circunscrita no quadro teórico da Linguística Cognitiva, ao processo interpretativo da tradução de colocações e comparar os *frames* resultantes na língua de partida e de chegada – inglês e português, nas variantes brasileira e europeia. As colocações traduzidas foram extraídas de um corpus composto por três publicações (Babcock & Laschever, 2003; Miller & Miller, 2011; Sandberg & Scovell, 2013) sobre o papel social e a liderança feminina por recurso à ferramenta de análise de corpora SketchEngine (Lexical Computing Ltd.). A lista de colocações resultante deste processo, composta por 80 colocações, foi enquadrada em 31 *frames* – muitos já existentes na FrameNet, outros criados pela autora – que formaram o *super_frame* Female_leadership. Traduzimos as colocações com base na análise facilitada pela semântica de *frames* e recorrendo à teoria de Ernst-August Gutt (1991/2000), além da teoria das metáforas conceituais de George Lakoff (1993). As colocações que apresentaram maiores problemas de tradução foram comentadas consoante a sua natureza pragmático-cognitiva ou linguística. Em seguida, as enquadrámos nos *frames* em português – aproveitando diversos *frames* encontrados na FrameNet Brasil –, que formaram o *super_frame* Liderança_no_feminino. Os *frames* em inglês e português foram ainda agrupados tematicamente como domínios conceituais mais gerais, e a sua comparação revelou algumas diferenças entre os *frames* da língua partida e de chegada; contudo, estas não se mostraram significativas na perspectiva mais ampla dos grupos temáticos. Consideramos que este trabalho demonstra a utilidade da semântica de *frames* para a análise semântica e tradução que vai além da FrameNet como repositório lexical e dos *frames* como unidades de tradução cultural, mas situando-os como um quadro organizador da estrutura semântico-conceitual que nos permite aplicar na tradução um conceito de equivalência alinhado aos construtos da Linguística Cognitiva.

Palavras-chave: Linguística Cognitiva, Tradução, *Frames*, FrameNet, Metáfora Conceitual

Abstract

This paper aimed to use frame semantics, a theory of lexical semantics within the scope of Cognitive Linguistics, as a tool to interpret the conceptual foundation of the meaning of lexical units for translation purposes and to compare the resulting frames in the source and target languages – English and Brazilian/European Portuguese. We translated 80 collocations extracted from a selected corpus (Babcock & Laschever, 2003; Miller & Miller, 2011; Sandberg & Scovell, 2013) addressing the social roles of women and female leadership using a corpus analysis software, SketchEngine (Lexical Computing Ltd.). The resulting database was assigned to 31 frames – mostly found on FrameNet, but also created by the author – which composed a super_frame we named Female_leadership. The collocations were translated based on analysis mediated by frame semantics and according to the principle of relevance proposed by Ernst-August Gutt (1991/2000) and the theory of conceptual metaphor, by George Lakoff (1993). The translation process of collocations posing bigger translation problems was commented as per their nature – cognitive-pragmatic or linguistic. These collocations were then framed into 33 frames – many of which were found on FrameNet Brasil – that compose the super_frame named Liderança_no_feminino. The frames in English and Portuguese were also grouped in themes that represent more comprehensive conceptual domains. Comparison of the frames in Portuguese and English showed framing differences between languages; however, they were not significant from the perspective of the theme groups. We believe that this work shows the usefulness of frame semantics for lexical semantic analysis and translation beyond the use of FrameNet as a lexical repository or of frames as cultural translation units, but as a framework able to organize semantic and conceptual linguistic structure, allowing us to apply a concept of translation equivalence in line with Cognitive Linguistics.

Keywords: Cognitive Linguistics, Translation, Frames, FrameNet, Conceptual Metaphor

Índice

Introdução	8
Capítulo I – Linguística Cognitiva e Tradução	12
Parte 1 – Paradigmas da Linguística Cognitiva: Conceitualização e Semântica	
Linguística.....	12
1. O papel da categorização na formação linguística	16
1.1. <i>A Teoria dos Protótipos</i>	19
2. Domínios conceituais	24
2.1 <i>Metáfora e metonímia conceitual</i>	26
3. Construtos gerais e outras aplicações da Linguística Cognitiva.....	31
4. A Semântica de <i>Frames</i>	33
4.1 <i>O projeto FrameNet</i>	38
4.2 <i>Aplicação da semântica de frames à tradução</i>	42
Parte 2 – Paradigmas de Tradução	44
1. A questão da equivalência	44
1.1 <i>A virada cognitiva nos Estudos de Tradução</i>	51
1.1.1 <i>A natureza do sentido linguístico</i>	52
1.1.2 <i>O sentido dinâmico aplicado à tradução</i>	53
Capítulo II – Construção do <i>Frame Female_leadership</i>	60
1. Metodologia de levantamento da lista de colocações a traduzir	61
1.1 <i>Seleção qualitativa preliminar das colocações</i>	63
1.2 <i>Seleção quantitativa e qualitativa manual das colocações em contexto</i>	65
2. Contextualização do <i>corpus</i> de trabalho: a liderança no feminino em colocações	68
3. Constituição do <i>frame Female_leadership</i>	76
3.1 <i>Os subframes da liderança no feminino</i>	80
3.2 <i>Grupos temáticos</i>	121
Capítulo III – Questões de Tradução na Perspectiva do <i>Framing</i> das Colocações	129
1. Processo de tradução e <i>framing</i> das demais colocações	135
1.1 <i>Aspectos pragmático-cognitivos</i>	135
1.1.1 <i>Metáfora conceitual</i>	135
1.1.2 <i>Profiling</i>	152
1.1.3 <i>Framing</i>	156
1.2 <i>Aspectos linguísticos</i>	162

1.2.1 <i>Gênero gramatical</i>	162
1.2.2 <i>Adjetivação</i>	164
1.2.3 <i>Morfossintaxe</i>	165
2. Comparação dos <i>subframes</i> de Liderança_no_feminino em inglês e português	167
2.1 <i>Framing</i>	167
2.2 <i>Grupos Temáticos</i>	170
Considerações Finais	176
Referências Bibliográficas	178
Anexo A – Lista das Colocações a Traduzir por Frequência de Ocorrência no <i>Corpus</i>	192
Anexo B – Lista das Colocações a Traduzir Pré-Selecionadas e Respectivas <i>Concordances</i>	196
Anexo C – Lista dos <i>Subframes</i> e Temas de Female_leadership por Frequência de Evocação	388
Anexo D – Base de Dados Bilingue: Lista de Colocações em Inglês e Português brasileiro e Europeu, Respectivos <i>Frames</i> e Fontes de Pesquisa	393

Introdução

A presente dissertação tem por objetivo a tradução de uma base de dados extraída de um *corpus* selecionado sobre liderança no feminino (Babcock & Laschever, 2003; Miller & Miller, 2011; Sandberg & Scovell, 2013), originalmente publicado em inglês americano, para português brasileiro e português europeu sob o prisma da semântica de *frames*. Para tanto, definimos a noção de equivalência tradutória a adotar com base nos construtos teóricos da semântica de *frames* – inscrita teoricamente na esfera da Linguística Cognitiva (LC) –, bem como dos Estudos da Tradução (ET). Esta investigação permitiu a adoção de estratégias de tradução alinhadas à LC, um cruzamento teórico relativamente pouco explorado.

O problema da tradução é amplamente sublinhado em diversos campos do conhecimento como o problema da fluidez e variabilidade do significado linguístico aquando da sua transposição de uma língua de partida para uma língua de chegada. Este problema se reporta à impossibilidade de se definir um referente inequívoco do símbolo linguístico, e os caminhos da semântica formal tradicional, que inclusive a levam a relegar algumas questões a outras áreas da linguística, pouco contribuem para a prática da tradução. A LC, a partir de estudos da área de Psicologia Cognitiva sobre a interação entre aspectos da cognição humana, como a categorização e a memória, postula que o sentido linguístico é construído de forma dinâmica e flexível, pois é fundado na forma como conceitualizamos o mundo e as situações enquanto seres corporizados. A primeira parte do Capítulo I aborda esse quadro teórico, que forma as bases da semântica de *frames*.

A semântica de *frames* postula que a separação das áreas da linguística não lhe permite acomodar o estudo do sentido linguístico dinâmico, considerando-se que esse se reporta a estruturas conceituais subjacentes à língua e anteriores à sua realização. É por esse motivo que

Fillmore, o autor considerado pai desta abordagem, a considera pré-formal em vez de não formalista (1982/2006). Nesta visão, as palavras representam categorizações da experiência do falante no mundo situadas sobre um pano de fundo de conhecimento e experiência partilhada entre comunidades linguísticas. Em última instância, a abordagem procura revelar a motivação que leva as comunidades à criação dessas categorias, explicando o sentido lexical por via do esclarecimento desses motivos (*idem*, p. 374). Ou seja, o sentido lexical é desvendado através do plano de fundo cultural e conceitual em que se insere, que enquadra um conjunto de categorias interrelacionadas. Assim, postula-se que a estrutura dos *frames* permite a análise semântica tanto em contexto cultural quanto textual e individual.

A segunda parte do Capítulo I procura discutir algumas incursões da teoria da tradução na busca pela definição da unidade de tradução e equivalência tradutória. Contudo, se adotamos o pressuposto de que o sentido linguístico é dinâmico, flexível e motivado, a unidade de tradução também será, de forma que a tentativa de a identificar não tem fundamento sem que primeiro se identifique as bases do sentido. Isso implica que a noção de equivalência precisa se coadunar com essa dinamicidade.

A fim de identificar as bases semânticas das colocações a traduzir, adotamos a semântica de *frames* – buscamos esmiuçar pela via cognitiva os planos de fundo que motivam a realização linguística das colocações que traduziremos como uma forma de definir as bases da correspondência entre língua de partida e de chegada. Contudo, a relação entre os planos de fundo e os primeiros planos nem sempre são inequívocas e a tradução muitas vezes envolve perdas em um dos planos ou nessa relação, de forma que definimos o princípio da relevância de Ernst-August Gutt (1991/2000) como norteador das nossas decisões de tradução.

No Capítulo II, apresentamos os textos que formaram o *corpus* de onde extraímos as 80 colocações a traduzir. O fato de os livros que compõem o *corpus* explorarem a situação atual

da mulher ocidental nas relações sociais e de poder, além do cruzamento entre os campos teóricos da LC e dos ET, é um aspecto deste trabalho que consideramos relevante na atualidade. Os textos selecionados para integrar o *corpus* abordam a psicologia e o papel social da mulher na sociedade contemporânea no que concerne a sua presença na liderança – das empresas, lares e famílias – de pontos de vista distintos: *Women Don't Ask – Negotiation and the Gender Divide* (Babcock & Laschever, 2003, 240 p.) é um trabalho baseado em estudos empíricos e teóricos principalmente das áreas de Psicologia e Sociologia Comportamental; *Lean In – Women, Work and the Will to Lead* (Sandberg & Scovell, 2013, 240 p.) aborda o tema do ponto de vista de Sheryl Sandberg, que também cita estudos e pesquisas ao passo em que partilha suas experiências pessoais como mulher no mercado de trabalho corporativo; e *A Woman's Guide to Successful Negotiating* (Miller & Miller, 2011, 288 p.) é uma espécie de manual de técnicas de negociação voltado ao público feminino. Os autores Lee e Jessica Miller (pai e filha) também citam estudos, em menor medida, e abordam o ensino das técnicas de negociação para mulheres a partir de situações comuns do mundo real. Combinadas, acreditamos que essas fontes com objetivos, métodos e público-alvo distintos nos fornecem uma amostra textual ampla e diversificada sobre o mundo da liderança no feminino.

O trabalho que segue no mesmo capítulo, de enquadramento das colocações em *frames*, procura revelar a estrutura conceitual subjacente à linguagem utilizada no *corpus*, o que deveria elucidar a estrutura social em que a mulher se situa em termos de liderança. Assim, os *frames* identificados nesta fase passaram a compor o conjunto de *subframes* do *super_frame* que chamamos Female_leadership. Os 31 *subframes* de Female_leadership foram ainda agrupados tematicamente de forma que pudéssemos estabelecer relações entre eles e obter uma visão geral da sua capacidade de representar os temas abordados no *corpus*.

O Capítulo III apresenta os principais problemas de tradução encontrados no processo tradutório das colocações. Subdividimo-los em aspectos pragmático-cognitivos e aspectos

linguísticos. No primeiro caso, comentamos a tradução de algumas colocações por recurso a metáforas conceituais, tanto para interpretação quanto para tradução das colocações, além de questões relacionadas ao *profiling* – equilíbrio entre primeiro plano e plano de fundo conceitual – e *framing*. Os aspectos linguísticos focam questões sobre o gênero gramatical, adjetivação e morfossintaxe. Nesse capítulo, também apresentamos a comparação entre os *frames* Female_leadership e Liderança_no_feminino, como chamamos o *frame* traduzido para PB e PE, bem como dos seus grupos temáticos.

Capítulo I – Linguística Cognitiva e Tradução

Parte 1 – Paradigmas da Linguística Cognitiva: Conceitualização e Semântica Linguística

A Linguística Cognitiva (LC) aborda o estudo da língua natural a partir da dimensão conceitual, indo além da noção da linguagem como mero produto de operações mentais do ser humano e abordando-a como fruto da interação entre as diversas capacidades cognitivas, como a percepção visual, a categorização e a memória. O estudo desses fenômenos mentais e de suas interações, sobretudo no campo da psicologia cognitiva, apontam para a existência de outras variáveis que participam da formação da linguagem e que estão ligadas à relação do ser humano, como ser corporizado, com o mundo no qual se insere e com o qual interage. Estas variáveis prendem-se à forma como conceitualizamos os objetos, habitantes e eventos do mundo real, sendo essa uma etapa anterior à realização linguística. Por outras palavras, a LC ocupa-se de descrever a língua como produto da experiência humana no mundo na base das suas capacidades cognitivas. Assim, como resume Geeraerts (2006, p. 3), o aspecto “cognitivo” desta vertente da linguística a difere das demais não só porque aborda a linguagem como um fenômeno psicologicamente real, mas porque considera que o processamento e armazenamento de informação, de modo geral, seja uma característica fundamental da língua natural.

Embora a LC compreenda diversas teorias que partilham premissas, ao contrário de constituir uma única teoria, pode-se afirmar que, em seu conjunto, é uma abordagem semântica, na medida em que situa o significado no centro da língua. Se, por um lado, a semântica tradicional se ocupa de descrever o significado linguístico sobretudo por meio de valores de verdade, a LC, por outro, não segrega as diversas camadas do conhecimento linguístico – como a sintaxe, o léxico e a pragmática –, que tradicionalmente constituem vertentes teóricas distintas, mas admite que a sua interação fornece respostas no estudo do significado linguístico. Sabe-se que a separação tradicional do conhecimento linguístico faz com que a solução para determinados

impasses teóricos seja relegada a outros módulos, como ocorre comumente entre a sintaxe e o léxico (por exemplo, a lexicalização de fraseologias), ou a semântica formal e a pragmática. Muitas vezes, os valores de verdade da semântica formal são desafiados, por exemplo, por questões que se inscrevem no estudo da pragmática linguística, como o caso da quebra das máximas de Grice (1975) em atos de fala indiretos, irônicos, entre outros.

Charles Fillmore (1985), autor considerado o pai da semântica de *frames*, uma das teorias centrais da LC, por exemplo, ilustra como a pressuposição pode interferir nos valores de verdade de enunciados, dificultando a análise dos mesmos por esse prisma. O autor mostra como frases que contêm unidades lexicais carregadas de pressuposição – por exemplo, o verbo “arrepender-se” pressupõe que o ato digno de arrependimento se realizou num momento anterior – mantêm a pressuposição intacta diante da negação do verbo: “não se arrepender” ainda pressupõe um ato digno de arrependimento. Por outro lado, se tal ato for ele próprio falso – por exemplo, a assinatura de um contrato, e o sujeito não assinou o contrato –, a negativa torna-se um problema em termos de valor de verdade, pois não se pode dizer que o enunciado “Fulano não se arrependeu de assinar o contrato” nega o ato da assinatura. Porém, se admitirmos a negação do *frame* do arrependimento (a pressuposição conceitual) em vez da negação do enunciado ou do valor de verdade da pressuposição, podemos identificar que a infelicidade se encontra no uso do verbo “arrepender-se” (p. 251). Com esse exemplo, Fillmore demonstra como abordar o significado linguístico em termos de *frames* – *grosso modo*, o plano de fundo conceitual em que se inserem as unidades linguísticas – pode ser uma chave para explicar fenômenos semânticos que a abordagem formal relega ao uso da língua, segregando-os da sua estrutura formal. Além disto, os *frames* podem contribuir para o que o autor chamou de “semântica da compreensão” – a qual retomaremos em mais detalhes posteriormente neste capítulo –, uma abordagem *gestalt* ao estudo da língua que bem exemplifica como a perspectiva

da LC parte de fora (a realidade percebida, o “significado” saussuriano) para dentro do universo linguístico (o “significante”).

Nas palavras de Ronald Langacker,

a formal semantics based on truth conditions is deemed inadequate for describing the meaning of linguistic expressions. One reason is that semantic structures are characterized relative to knowledge systems whose scope is essentially open-ended. A second is that their value reflects not only the content of a conceived situation, but also how this content is structured and construed. (2006, p. 29)

Esta perspectiva nos permite inferir que o conhecimento linguístico não só pode ser enciclopédico, ao contrário de limitar-se a um conjunto fechado de acepções com significados autônomos e muitas vezes independentes do seu uso, mas que “it involves knowledge of the world that is integrated with our other cognitive capacities” (Geeraerts, 2006, p. 5). Assim, o caso do verbo “arrepender-se” supramencionado não é um fenômeno isolado da língua. Muito pelo contrário, estudos demonstram que grande parte do nosso conhecimento linguístico integra redes de conhecimentos subjacentes, de relações entre as coisas e a nossa conceitualização das mesmas (Barsalou, 1992; Kövecses, 2006; Rosch, 1973, 1975, 1978; Berlin & Kay, 1969; Berlin *et al.*, 1974, entre outros). Consequentemente, a realização linguística dessas redes espelha a forma como vemos e organizamos a nossa experiência, e o nosso conhecimento do mundo contribui para o significado que atribuímos – individual ou culturalmente – às palavras, colocações, enunciados, textos e discursos.

Mas se a língua espelha a conceitualização humana sobre o mundo e esse está em constante mudança e evolução, parece-nos um caminho lógico o esforço de fazer com que o estudo da língua seja capaz de abrigar essas transformações (Geeraerts, 2006). Para tanto, postula-se na LC que o significado linguístico é fundado na experiência humana e na forma como os indivíduos e grupos a organizam – em outras palavras, na forma como categorizam o mundo.

Consequentemente, a estrutura das categorias é uma das chaves para a análise em LC, embora não deixe de partilhar terreno com as noções de segregação entre figura e fundo e de perspectiva, para citar algumas das mais salientes.

1. O papel da categorização na formação linguística

Segundo George Lakoff (1987), “there is nothing more basic than categorization to our thought, perception, action and speech” (p. 5). A importância da categorização parte do nível mais elementar da vida humana, a capacidade de sobrevivência – por exemplo, distinguir alimentos e animais perigosos dos não perigosos – e alcança os processos mentais mais complexos, passando por um imenso conjunto de processos cognitivos, ações e atividades diárias. Lakoff descreve atividades como escrever com um lápis, martelar com um martelo etc. como *tipos* específicos de atividade motora, ou seja, que se circunscrevem em determinada categoria de atividade, assim como as ferramentas utilizadas para a sua execução se circunscrevem em categorias distintas de utensílios (1987, pp. 5-6, grifo do autor). Da mesma forma, o autor complementa que, sempre que se procura compreender enunciados linguísticos, emprega-se dezenas ou centenas de categorias fonológicas e sintáticas, por exemplo, além das conceituais.

Aplicada à semântica linguística, a noção de categorização permite-nos dar conta da flexibilidade e dinamicidade do sentido, na medida em que possibilita a flutuação dos conceitos sobre um campo mais amplo da experiência, podendo ocupar posições mais ou menos centrais consoante o tempo e o espaço em que o falante se insere. De um conceito restrito segundo o qual uma categoria se constituía de membros com determinadas propriedades em comum – onde esses se encontravam necessariamente dentro ou fora dela, independentemente dos olhos de quem os vê –, a noção evoluiu (com base nos estudos empíricos de Berlin & Kay e Eleanor Rosch, entre outros), e hoje considera-se que as categorias não podem ser rígidas e conter apenas membros com condições necessárias e suficientes para lá se encontrar, mas que a experiência corporizada e a forma como o ser humano utiliza mecanismos imaginativos têm um papel central na maneira como construímos categorias a fim de conferir sentido à experiência (Lakoff, 1987, p. xi). Além disso, atualmente atribui-se duas dimensões distintas

às categorias, a vertical e a horizontal, sendo que cada uma delas exerce uma função diferente na organização conceitual e linguística.

A partir dos estudos em antropologia de Berlin & Kay (1969) sobre a forma como diferentes grupos sociais classificam as cores de forma diferente, apesar de as perceberem fisicamente da mesma forma, Eleanor Rosch e colegas, ao longo de inúmeros estudos (1973, 1975, 1978), distingue a dimensão vertical da dimensão horizontal da categorização. A primeira concerne as hierarquias taxonômicas, ou nível de “inclusão” de membros em determinadas categorias e subcategorias. Nessas hierarquias, descobriu-se que nem todos os níveis são de igual importância para a cognição humana, mas que um deles – o chamado “nível básico” – oferece a proporção exata entre a quantidade e a qualidade da informação que os falantes, de modo geral, pretendem comunicar sobre determinado membro (Valenzuela *et al.*, 2016, pp. 53-55). Por exemplo, referimo-nos aos cães domésticos como “cães”, e não como mamíferos ou canídeos – se me refiro ao meu cão sem fazer menção ao seu nome, digo “o meu cão”, e não “o meu pastor alemão”. Assim, “cão” representaria o nível básico desta categoria, que por sua vez herda características de categorias superordenadas, como “mamífero” e “canídeo”, e que possui categorias subordinadas, como “pastor alemão” ou “de guarda”.¹

Fillmore (1982/2006)² sugere que o nível básico é usado mais naturalmente em atos linguísticos de referência, como no exemplo acima, e os outros níveis, em atos de classificação, mas que as relações taxonômicas em si (as hierarquias como consideradas no discurso científico e semântica formal) não revelam de que maneira seus elementos específicos são categorias privilegiadas na cognição. Ao passo que Fillmore demonstra o nível básico com esse exemplo da língua em uso, Lakoff (1987) propõe uma série de razões para a predileção geral por esse

¹ Encontra-se exemplos semelhantes ao do cão em Valenzuela *et al.* (2016, pp. 53-55) e Fillmore (1982/2006, p. 394).

² Referência bibliográfica: (data da primeira publicação/data da edição consultada, que consta nas referências bibliográficas deste documento).

nível, que envolve a percepção e a organização do conhecimento humano sobre as categorias, a sua função e contribuição à comunicação eficiente.

No que concerne à percepção, destaca-se a forma física geral do objeto categorizado – pode-se dizer que cães se diferem de gatos em termos de formato geral, o que nos permite formar uma única imagem mental para a categoria “cão” (o que não ocorre, por exemplo, com “mamífero” ou “canídeo”). Quanto à função, o autor menciona um “programa motor geral” que rege a interação humana com essas categorias (*idem*, p. 47); mais uma vez, tomando o exemplo do cão ou do gato, nota-se que os gestos físicos que usamos para interagir com os membros dessas categorias são semelhantes intracategoria e, ao mesmo tempo, distinguem uma categoria da outra, ao passo que não se pode dizer que se aplicam de uma só maneira ao nível superordinado. É importante mencionar ainda sua contribuição para a qualidade (e relação quantidade/qualidade da informação) da comunicação linguística: notou-se que os níveis básicos normalmente são realizados linguisticamente em palavras mais curtas e mais frequentes, são as primeiras categorias a serem adquiridas pelas crianças em fase de aquisição da linguagem e as primeiras a entrar no léxico das línguas (*idem*, p. 46).

Em suma, é notável a relação entre o nível básico da categorização, que se reflete no léxico em uso na língua, e a cognição do homem como ser corporizado – dado a interação exemplificada entre a percepção visual, os gestos e o uso que damos aos elementos de uma categoria e o nível hierárquico que lhes atribuímos. Desses exemplos, também se pode inferir que, se por um lado podemos traçar um paralelo inquestionável entre a língua e o indivíduo (corporizado), por outro, o nível de categorização não opera independentemente do indivíduo ou grupo – se os níveis básicos representam as “distinções mais úteis” para o nosso mundo (Lakoff, 1987, p. 49), nem todos compartilham do mesmo “mundo” objetivo ou conceitual. Não obstante, é na dimensão horizontal da categorização, mais precisamente na noção de protótipo, que encontramos o seu contraponto e, diga-se de passagem, o ponto mais relevante para este

trabalho, na medida em que joga luz sobre as bases da semântica de *frames* e o aspecto cultural da linguagem, para além da dimensão do corpo.

1.1. A Teoria dos Protótipos

A Teoria dos Protótipos, como foram chamados os resultados dos estudos de Eleanor Rosch e sua equipe (1973, 1975, 1978), postula que membros de determinadas categorias ocupam uma posição mais central no âmbito da mesma do que outros. Isso não significa que um único membro de uma categoria possa constituir um protótipo para um indivíduo ou uma comunidade, mas que tais julgamentos se referem ao grau da prototypicalidade do mesmo (Rosch *apud* Lakoff, 1987, p. 44). Por exemplo, a unidade lexical “café da manhã/pequeno-almoço” se materializa em realidades muito distintas ao redor do mundo; não obstante, se soubermos que no Peru come-se arroz e frango frito para o café da manhã, não podemos negar que essa refeição integra a categoria global. Porém, na concepção brasileira e portuguesa de café da manhã, tal refeição ocupa uma posição marginal nessa categoria, ao passo que torradas ou pão com manteiga e café ocuparão uma posição mais central (com variações regionais no Brasil).

Na LC, a noção de protótipo é comumente utilizada no sentido de um ou mais atributos de uma categoria que se sobressaem ao plano de fundo que motiva a sua existência. Nesse exemplo, a unidade lexical “café da manhã/pequeno-almoço” é definida como “uma refeição consumida pela manhã, a primeira do dia”,³ a cuja definição podemos acrescentar que é constituída de elementos mais ou menos previsíveis consoante a cultura (no nosso caso, digamos, café e pão) (Fillmore, 1982/2006, p. 380). Contudo, se alguém dorme até à tarde e, ao levantar-se, toma uma refeição que inclui algo como café e pão, diz-se que “toma seu café da manhã”, mesmo que já não seja manhã. Da mesma forma, pode trabalhar a noite toda e, de manhã, comer algo

³ English Oxford Dictionary online: “*A meal eaten in the morning, the first of the day.*” Disponível em: <https://www.lexico.com/definition/breakfast>. Último acesso em: 16/01/2020. Dicionário Antônio Houaiss: “(Regionalismo: Brasil) refeição que se toma ao acordar; café, desjejum.”

e tomar café para “o café da manhã”, mesmo que seja a última, e não a primeira refeição do seu “dia”. Ainda, pode acordar em qualquer horário do dia ou da noite e, como a sua primeira refeição, comer qualquer coisa que nada tenha a ver com café ou pão e, ainda assim, estar tomando “café da manhã”. Ou seja, a concepção de café da manhã não circunscreve todas as condições supramencionadas como condições necessárias para que determinada situação se enquadre nessa categoria. Na verdade, podemos infringir a maioria delas, e ainda assim chamar a tal refeição de “café da manhã/pequeno-almoço”:

“the word [breakfast] gives us a category which can be used in many different contexts, this range of contexts determined by the multiple aspects of its prototypic use – the use it has when the conditions of the background situation more or less exactly match the defining prototype.” (*Idem*, pp. 380-381)

É nesse sentido que entender uma palavra significa entender o contexto em que está inserida, mais do que as suas condições de verdade: a prática cultural de fazer mais ou menos três refeições ao dia, em horários mais ou menos estabelecidos, onde uma delas é a primeira, normalmente consumida assim que nos levantamos, e inclui um conjunto mais ou menos previsível de componentes (*Idem*, p. 380).

Um exemplo clássico aplicado à semântica lexical é a palavra inglesa *bachelor* – grosso modo, “solteiro”. Na acepção que nos interessa, insere-se na categoria de *bachelor* qualquer homem que não seja e que nunca se tenha casado.⁴ Contudo, na cultura ocidental, onde se inscreve um certo conjunto de crenças a respeito da instituição do casamento e das instituições religiosas, além de papéis de gênero definidos e com protótipos bem estabelecidos, não se pode dizer que um padre católico ou o papa sejam *bachelors*, embora sejam homens que nunca se casaram e, portanto, correspondam estritamente à definição do conceito. Esses fatos ilustram como o

⁴ O Oxford English Dictionary online dá a seguinte definição: “A man who is not and has never been married.” Disponível em: <https://www.lexico.com/definition/bachelor>. Último acesso em 16/01/2020.

conceito é reduzido a uma categoria menos abrangente de uma forma que a sua definição estrita não o faz, o que se justifica pela concepção cultural do tipo de homem que se pode chamar de *bachelor* (Kövecses, 2006, pp.75-76).

Além disto, e também no âmbito cultural, o contributo semântico da palavra se difere significativamente do seu correspondente feminino, *spinster*. Em muitos círculos culturais ocidentais, pode-se dizer, grosso modo, que qualquer homem “elegível” para casamento pode ser chamado de *bachelor*. Nesses círculos, ser um *bachelor* é normalmente considerado positivo – a palavra pode evocar, além da disponibilidade e elegibilidade do sujeito, outras características positivas, como boa forma física (homens casados “engordam”) e, talvez, o fato de estar solteiro justifica-se pelo investimento do seu tempo em sua carreira – é “bem-sucedido”.

Por outro lado, o seu correspondente feminino, *spinster*, é pejorativo, pois nesse mesmo plano de fundo, uma mulher não casada depois de certa idade está fadada à solteirice – em português brasileiro e europeu, “ficou para titia/tia”⁵. Uma busca simples no British National Corpus resulta em grandes quantidades de exemplos do substantivo colocado com modificadores que apontam para essa conotação, como: “*seventy-year-old*” (e outras idades acima dos quarenta), “*elderly*”, “*gossipy*”, “*dried-up*”, “*dreary old*”, “*sex-starved*”, “*repressed*” *spinster*, e assim por diante. Além disto, a ocorrência desse substantivo como sujeito do verbo “*to remain (a spinster)*” não é incomum, o que sugere que este *status* é mais comumente relacionado à ideia de permanência no mesmo (estagnação) do que elegibilidade para dele sair, ao contrário do caso de *bachelor*.

⁵ O Oxford English Dictionary apresenta a seguinte definição para *spinster*: “An unmarried woman, typically an older woman beyond the usual age for marriage.” Acrescenta-se a nota sobre o uso: “(...) In modern everyday English, however, *spinster* cannot be used to mean simply ‘unmarried woman’; it is now a derogatory term, referring or alluding to a stereotype of an older woman who is unmarried, childless, prissy, and repressed.” Disponível em: <https://www.lexico.com/definition/spinster>. Último acesso em 20/01/2020.

Assim, infere-se que devido a um conjunto de valores morais culturalmente estabelecidos, aliados ao conhecimento da capacidade física de procriação que distingue o homem da mulher após determinada idade e a outros fatores culturais diversos, os termos não são correlativos na língua em uso, ao contrário dos valores que lhe são formalmente atribuídos, o que significa que os conceitos de *bachelor* versus *spinster* também não são correlativos.⁶ Por outras palavras, assim como o protótipo de *bachelor* não espelha as condições necessárias e suficientes para a categoria, a despeito de sua definição, mas um conjunto de características que tornam determinado homem no que se pode chamar de *bachelor* considerando-se a estrutura social em que se insere, também o conceito da mulher não casada após certa idade a torna no protótipo da *spinster*, ao qual normalmente se agrega outros contributos semânticos que não constam da sua definição, mas se inscrevem em determinado conjunto de valores culturais.

Há dois fatores importantes a destacar com relação a esse conjunto de valores. Em primeiro lugar, o exemplo acima revela a motivação cultural por trás do uso dessas palavras, que tem um papel fundamental no seu contributo semântico. Nesta linha, sublinhamos que se encontra neste ponto uma interseção com um dos objetivos principais da semântica de *frames* e deste trabalho, no que concerne seu estudo de caso específico: “descobrir os tipos de situações ou contextos em que determinada comunidade sentiu necessidade de disponibilizar essas categorias aos seus participantes”, o que nos permite revelar o sentido das palavras e colocações, sendo o plano de fundo das experiências e práticas nas quais tais contextos podem surgir, as categorias, contextos e os próprios planos de fundo, entendidos em termos de protótipos (Fillmore, 1982/2006, p. 373). Por outro lado, e em segundo lugar, destaca-se aqui,

⁶ Fillmore utiliza o exemplo de *bachelor* em duas ocasiões (1977, p. 67; 1982/2006, p. 393). Na primeira, aponta como a prototipicalidade do conceito não reflete sua definição formal, como fizemos. Na segunda, cita o exemplo de *bachelor* vs. *spinster* no contexto em que aponta a não correspondência de relações semânticas comumente consideradas proporcionais: *boy: girl :: man: woman :: bachelor: spinster*, concentrando-se, neste texto, no exemplo *boy: girl*.

além do papel dos protótipos na semântica lexical, a importância do plano de fundo na construção do seu significado.

2. Domínios conceituais

Na LC, o plano de fundo supramencionado, ou domínio conceitual – seja ele representado pelo nível básico que se destaca em termos do seu papel na conceitualização e realização linguística, ou pelo grau de prototipicidade individual ou cultural de determinados membros em categorias – ganha terreno não só na semântica de *frames*, mas em outras teorias inscritas na LC, como a *Gramática Cognitiva* de Langacker (2008).

Na cognição humana, a segregação entre figura e plano de fundo – a nossa capacidade de focar elementos do campo visual em detrimento de outros, por exemplo – tem um papel fundamental na aquisição e processamento de informação, como no processo de leitura ou apreciação de uma pintura, de uma discussão, ou de um evento qualquer. O foco em determinados aspectos – uma palavra, cor ou personagem, por exemplo – permite-nos adquirir informação para a compreensão do todo, num processo de alternância entre figuras e fundo, além de filtrar as informações relevantes a cada situação (Ibarretxe-Antuñano & Valenzuela, 2016, pp. 17-18). Na gramática cognitiva de Langacker, esse processo é chamado de *profiling* e constitui um dos meios pelos quais o sentido linguístico se constrói. Um exemplo simples do autor concerne o que denomina a “dimensão imagética da gramática”, onde o valor semântico é constituído pela relação entre o que chama de base e perfil. Neste exemplo, a palavra “ponta” (perfil) só pode ser entendida por relação com o objeto do qual faz parte – uma faca, bastão etc. (sua base) –, pelo que “ponta” sempre designa uma parte de algo com um conjunto de características mais ou menos necessárias (retilíneo, afiado, comprido etc.). É assim que, segundo o autor, a plena caracterização de uma estrutura semântica incluiria uma descrição comparável do seu domínio (Langacker, 2006, p. 32):

semantic structures (...) are characterized relative to ‘cognitive domains’, where a domain can be any sort of conceptualization: perceptual experience, concept, conceptual complex, elaborate knowledge system, etc. (2006, p. 31)

Da mesma forma, o autor cita o exemplo da palavra “dedos” (*idem*, p. 32) no contexto do seu domínio conceitual. Dizer que “os dedos fazem parte do braço” é uma proposição verdadeira, porém infeliz. Diz-se, em vez disso, que fazem parte da mão, sendo essa o seu domínio conceitual usual. Diversos autores atribuem o caráter usual de expressões como essa à relação entre os elementos, como é o caso dos dois exemplos supramencionados (ponta e dedo). Encontra-se outro exemplo dessa relação nas palavras “pai” e “filho” – como aponta Fillmore (1985, p. 224),⁷ ambas denotam a mesma relação entre os sujeitos, sendo que em cada caso a palavra escolhida destaca um elemento em detrimento do outro. Ou seja, enfatiza-se o pai ou o filho quando se menciona um ou o outro, mas em qualquer caso se alude à mesma coisa, à mesma relação, sem o conhecimento da qual não se pode compreender o significado de nenhuma das palavras. Contudo, essa operação não se limita à semântica lexical, sendo estendida de diversas formas à interação entre os componentes das frases – isto é, às relações gramaticais.

Em uma introdução à gramática cognitiva, Langacker (2006) estende o que chama de “dimensão imagética do sentido” à gramática, propondo uma visão sobre condições de gramaticalidade baseada na noção de domínio conceitual e em suas relações, uma questão que ilustra a forma como, nesta perspectiva, léxico e sintaxe seriam indissociáveis na construção de sentido linguístico e gramaticalidade. Nessa teoria, as categorias gramaticais e unidades linguísticas podem ser vistas como domínios conceituais cuja realização linguística em formas consideradas gramaticais depende da sua estrutura conceitual. Um exemplo do autor é a diferença entre a gramaticalidade das frases (1), (2) e (3) (*idem*, pp. 41-44, grifo nosso):

(1) Bill sent a walrus *to* Antarctica

⁷ Nessa ocasião, Fillmore (1985, p. 224) cita a origem deste pensamento: “The basic insight underlying the *frame* notion is by no means new. It can be seen, for example, in John Stuart Mill’s [1846] treatment of the distinction between connotation and denotation as applied to what he calls correlative terms. Mill argues that while the words son and father can be said to “denote” different things, they “connote” the same thing, namely the history of events which created the relationship named by each of these words.”.

(2) Bill sent *Joyce* a walrus

(3) *Bill sent *Antarctica* a walrus

Simplificadamente, para o autor, a agramaticalidade de (3) explica-se pelo fato de *Antarctica* ser um domínio geográfico inanimado em comparação a *Joyce* – o domínio de *Joyce* pode ter algo sob o seu controle, ao passo que o da *Antarctica*, não. Isto explicaria, segundo o autor, a proeminência da preposição *to* em (1) em comparação à proeminência (anteposição) de *Joyce* em (2). Nesse esquema, a base em (1) seria o movimento indicado pela preposição, e em (2), a própria *Joyce*, cujo referente é o domínio sob o seu controle (*idem*).

2.1 Metáfora e metonímia conceitual

Encontra-se outra aplicação na LC da noção de domínio conceitual e suas relações na teoria das metáforas e metonímias conceituais. Segundo Lakoff & Johnson (1980/2003), as metáforas conceituais constituem mapeamentos entre domínios-fonte e domínios-alvo, de forma que nos servimos na fonte de noções concretas conhecidas pelos interlocutores para representar noções abstratas no alvo. Da mesma maneira, as relações entre os elementos de determinado domínio também podem ser mapeadas no domínio-alvo.

Exemplos de mapeamentos metafóricos abundam em domínios altamente abstratos, sendo tradicionais o dos sentimentos (como a clássica O AMOR É FOGO)⁸ e o do ciclo de vida dos seres vivos (como O CICLO DE VIDA DO HOMEM SÃO AS ESTAÇÕES DO ANO). A título de exemplo da aplicação desta teoria à análise linguística e tradução, traçamos aqui alguns comentários sobre o “Soneto 73” de William Shakespeare,⁹ em que cada um dos seus três quartetos faz uso de uma metáfora conceitual realizada em diversas construções linguísticas, valendo-se das estações do ano e do ciclo dos dias (luz e escuridão) e do fogo (do

⁸ Por convenção, as metáforas conceituais são grafadas em caixa alta.

⁹ Disponível em: www.gleeditions.com/sonnet73/students/pages.asp?lid=315&pg=4. Último acesso em 02/07/2020.

início às cinzas) para representar o ciclo de vida do homem. Além disto, o elemento fogo, presente no terceiro quarteto, também alude ao amor por meio da clássica metáfora experiencial *supra*.

O (i) primeiro quarteto refere-se à época do ano (“*That time of the year...*”) em que as poucas folhas que restam nos galhos das árvores estão amarelas, ou seja, ao outono/inverno. Ainda no primeiro verso, o eu lírico relaciona esta estação à fase da vida em que se encontra: “...*thou mayst in me behold*” – é assim que o poeta delimita o campo da interação entre a realidade percebida e o conceito metafórico. Na natureza, as quatro estações do ano marcam o ciclo da vida vegetal: a primavera, quando tudo nasce e (re)floresce; o verão, quando a vida, a *luz e o calor* atingem seu ápice; o outono, onde começam a decair e *perder a cor*; e o inverno, o período mais *frio e escuro*, quando grande parte da natureza morre. A partir desse mapeamento, podemos identificar na primeira estrofe as metáforas A VIDA É UM CICLO (COM PONTO ALTO E BAIXO), A VIDA É CALOR e A MORTE É FRIO, e A VIDA É LUZ e A MORTE É ESCURIDÃO (Lakoff & Johnson, 1980/2003, p. 148). Assim, o eu lírico serve-se das características do outono/inverno para representar a sua situação: a fase do declínio do corpo em direção à morte. Por sua vez, esses três conceitos metafóricos podem agrupar-se num conceito metafórico sobrejacente – onde no domínio-fonte encontramos as estações do ano e, no domínio-alvo, o ciclo da vida humana: A VIDA HUMANA É UM CICLO DE QUATRO ESTAÇÕES.

Além disso, destaca-se um exemplo de metonímia conceitual inserido na metáfora nos dois últimos versos deste quarteto. As ruínas funcionam como uma metonímia para os galhos secos e vazios da estação. Os pássaros que outrora cantaram nestas ruínas (como cantam nos galhos das árvores durante a primavera e o verão) são o que nos permite a ligação entre as duas coisas. A princípio, a própria classificação do conceito como metonímico poderia induzir ao erro, visto que esta ocorre quando substituímos um elemento por outro em um mesmo domínio, e não

entre domínios, como é o caso da metáfora. Em alguns contextos, poderíamos de fato classificar árvores e ruínas como dois domínios distintos; porém, neste soneto, ambos os elementos pertencem ao mesmo domínio: o do outono. A substituição dos galhos pelas ruínas como uma metonímia, por sua vez, torna-se possível através da ligação pelo elemento *pássaro* (presente na tradução por meio dos “pios” – aliás, uma outra forma de relação metonímica). Segue-se o primeiro quarteto pareado com uma tradução nossa, que leva em consideração os processos metafóricos e metonímicos aqui descritos:

(i)	(i)
<i>That time of year thou mayst in me behold</i>	Vedes em mim a estação se revelar
<i>When yellow leaves, or none, or few, do hang</i>	Quando parcas folhas em ocre perduram
<i>Upon those boughs which shake against the cold,</i>	Nos galhos que o vento frio faz vacilar,
<i>Bare ruin'd choirs, where late the sweet birds sang.</i>	Ruínas dos claustros que belos pios ouviram.

Já no (ii) segundo quarteto, o domínio evocado é o do período de um dia, com as suas respectivas fases de luz/escuridão: *twilight, day, sunset, black night*. Aqui, como no primeiro e terceiro quartetos, a metáfora A VIDA HUMANA É O CICLO DE UM DIA sobrepõe-se às três metáforas mencionadas anteriormente – da vida como um ciclo, como calor e luz (Lakoff & Turner, 1989 *apud* Lakoff & Johnson, 1980/2003, p. 148). Ademais, é possível traçar o mapeamento entre os domínios-fonte e alvo neste quarteto a partir das relações entre sujeito, verbo e objeto de cada verso. Por exemplo, no terceiro verso, é a noite sombria (*black night*) que nos “leva” e tudo “sela”, depois de o sol cair a oeste – a relação com a realidade que nos permite mapear a metáfora A MORTE É ESCURIDÃO. Além disto, a noite sombria substitui a morte no domínio dessa metáfora sendo, assim, uma metonímia. Portanto, além dos termos mencionados, definimos como os constituintes-chave desse domínio os conceitos metafóricos expressos pelos verbos *fadeth* e *take away* e os substantivos *west* e *death*.

(ii)

*In me thou seest the twilight of such day**As after sunset fadeth in the west,**Which by and by black night doth take away,**Death's second self, that seals up all in rest.*

(ii)

Em mim, vedes o crepúsculo deste dia

Quando o sol a oeste se oculta

E nos há de levar a noite sombria,

Esta face da morte que nos sepulta.

No (iii) terceiro quarteto, a ideia da passagem do tempo, anteriormente mapeada entre os anos/dias e o envelhecimento humano, é transferida para o ciclo do fogo: depois de arder e queimar quase todo o combustível que um dia o alimentou, resiste fracamente sobre as suas cinzas. Aqui, o mapeamento que liga o ciclo do fogo à experiência humana é expresso no primeiro verso (“vedes em mim o fogo”) – como nos outros quartetos – e nos verbos *lie* e *nourish*, cujos contributos semânticos associam-se ao corpo e à vida dos animais, e não aos elementos inanimados.

Além disto, o elemento fogo também é interpretado como o domínio-fonte do amor – sentimento atribuído ao ser humano. Em primeiro lugar, no campo experiencial, a metáfora AMOR É FOGO pode ser considerada como um subconceito metafórico de AFETO É CALOR, como descrito por Kövecses (2006, p. 121). Em segundo lugar, o mesmo autor mapeia a partir de inúmeras expressões da língua inglesa, algumas também encontradas na língua portuguesa, a metáfora AMOR É FOGO em *Metaphors of Anger, Pride, and Love* (Kövecses, 1986, p. 85):

- a) O fogo corresponde ao amor;
- b) A coisa que queima é a pessoa apaixonada;
- c) A queima do fogo é a existência do amor;
- (...)
- d) A intensidade do fogo é a intensidade do amor;

- e) A capacidade de a coisa que queima funcionar normalmente é a capacidade de a pessoa apaixonada funcionar normalmente.¹⁰

No primeiro verso, temos o eu lírico visto como o cintilar de um fogo (correspondente aos mapeamentos a, b): o (c) fogo ainda existe, mas (d) é brando, está se apagando – na experiência do amor, corresponderia à “morte” do sentimento. Por fim, o último verso explicita (c) a queima do fogo como o fato de ser alimentado (*nourish'd by*) e (e) o grau de incapacidade de o ser apaixonado funcionar normalmente (*consumed, expire*). Eis o terceiro quarteto:

(iii)	(iii)
<i>In me thou see'st the glowing of such fire</i>	Em mim, vedes o fogo brando a reluzir
<i>That on the ashes of his youth doth lie,</i>	Sobre as cinzas de outrora repousado
<i>As the death-bed whereon it must expire</i>	Como no leito de morte por onde se esvair
<i>Consumed with that which it was nourish'd by.</i>	Consumido ora antes que alimentado.

O dístico final desata os nós da metáfora: menciona mais explicitamente o amor e a morte:

(iv)	(iv)
<i>This thou perceivest, which makes thy love more strong,</i>	Então valei do que faz do vosso amor mais forte
<i>To love that well which thou must leave ere long.</i>	Para bem amar quem em pouco se entrega à sorte.

Nota-se já nesta breve análise das metáforas do soneto ao menos três níveis sobrepostos de conceitualização entre metáforas e metonímias – as metáforas que regem os três quartetos (ANO, DIA e FOGO), compostas pelas metáforas específicas CICLO, CALOR e LUZ, e as metonímias que se inserem nesses domínios. Observa-se, em conclusão, a interação entre os domínios-fonte e alvo, e a forma como o mapeamento dos mesmos confere sentido ao soneto por meio de noções corporizadas.

¹⁰ Tradução nossa.

3. Construtos gerais e outras aplicações da Linguística Cognitiva

O exemplo do soneto torna evidente a aplicabilidade de diversos conceitos da LC à teoria e prática da tradução, além do contributo à semântica lexical e textual. Ademais, outras vertentes da linguística, como a Linguística Computacional, partilham de noções da LC, nomeadamente na aplicação desse conhecimento a aplicações de processamento de língua natural (PLN) que procuram solucionar o problema da ambiguidade e polissemia lexical (Geeraerts, 2010, p. 9 *apud* Amaro & Mendes, 2016, p. 178).

A partir dessa breve análise do soneto que abordou a teoria das metáforas e metonímias conceituais, também se torna clara a relevância dos domínios conceituais e das suas interações na construção do significado linguístico, que vem acrescentar às noções de categorização e separação entre figura e fundo como as ideias que pautam a abordagem da LC. Nesta primeira parte do capítulo, procuramos demonstrar em que medida essa abordagem é semântica e *gestalt*, pelo que exclui a possibilidade de descrever a língua por módulos distintos e autônomos. Ao mesmo tempo, também procuramos demonstrar a dimensão experiencial da língua, a forma como o significado parte da realidade percebida e é indissociável do uso da língua. Nesse sentido, pode-se concluir que o significado linguístico é flexível e está intimamente ligado à perspectiva do falante, consoante o espaço-tempo em que se insere.

Além disso, procuramos exemplificar como a LC procura compreender o processo de formação linguística a partir do nível conceitual, o que posteriormente nos permite analisar os fenômenos linguísticos como produto da cognição sob a perspectiva experiencial, e não baseados em realidades objetivas. Talvez possamos, nesse sentido, perceber a LC como uma abordagem semântica que transfere a noção de valor de verdade no nível objetivista, onde uma realidade existe independente de quem a vive, ao experiencial,¹¹ onde os processos de interação entre a

¹¹ Encontra-se em Kovácses (2006) e Lakoff (1987) explicações sobre a base objetivista e a experiencial das teorias da LC.

cognição humana e o mundo real resultam numa linguagem na qual valores de verdade se inscrevem em determinado espaço-tempo, num mundo em constante transformação, sem que para tanto seja necessário dissociar o falante da realidade concreta.

4. A Semântica de *Frames*

A visão da língua como um fenômeno construído a partir da interação entre a realidade percebida e os processos cognitivos referidos na seção anterior permite direcionar o problema do significado lexical à percepção do mundo real ou das realidades associadas a determinado espaço-tempo, a determinada cultura, e não apenas a fatos linguísticos (Blanco-Carrión, 2016, pp.167-168). É, portanto, na interface homem-mundo – ou seja, na conceitualização do mundo pela experiência humana – que encontramos as motivações por trás das categorizações da experiência realizadas na língua. Nessa linha, a semântica de *frames* se propõe a mapear essas categorizações a fim de traçar o caminho da formação do sentido linguístico, buscando revelar a sua estrutura profunda pela via cognitiva.

Nesta abordagem, as categorizações cujos processos descrevemos na seção anterior realizam-se nas unidades lexicais (ULs).¹² Se a cada uma destas categorias subjaz uma situação motivadora que ocorre sobre um pano de fundo de conhecimento e experiência, propõe-se que a partir destas situações possamos traçar a razão da existência das ULs e, conseqüentemente, o seu sentido em contexto (Fillmore, 1982/2006, pp. 373-374). Por esta perspectiva, supõe-se que possamos investigar o sentido linguístico em sua dinamicidade e flexibilidade, extraíndo-o da própria experiência humana e cultural.

Na seção anterior, apresentamos a noção de domínio conceitual como um aspecto fundamental que perpassa as teorias inscritas sob a LC, discutindo (i) o seu papel na língua como pressuposição – uma interface com a pragmática, onde a palavra ou expressão carrega consigo um conhecimento que ultrapassa a superfície do texto; (ii) sua dimensão prototípica, que revela

¹² Fillmore utiliza o termo “unidade lexical” para referir-se a palavras e expressões com um único sentido: é o pareamento entre um vocábulo e um dos seus sentidos. Assim, cada acepção de uma palavra polissêmica seria uma unidade lexical individual, ao passo que verbos proposicionais da língua inglesa (Blanco-Carrión, 2007, p. 72), constituídos de mais de uma palavra, por exemplo, formam uma unidade de sentido e, portanto, uma unidade lexical. Além disto, a unidade lexical é definida por Ruppenhofer *et al.* como “o pareamento de uma palavra com uma das suas acepções” (2016, p. 7).

como a língua abriga valores culturais; (iii) seu *status* de “pano de fundo”, o conhecimento enciclopédico que integra o conhecimento linguístico; (iii) e sua importância na decomposição das metáforas e metonímias conceituais que revelam, entre outras noções, a dimensão corporizada da língua. Aqui, procuraremos demonstrar como o *frame*, a noção desenvolvida por Fillmore, constitui uma forma de relacionar o domínio linguístico ao conceitual que nos permite organizar a experiência dos falantes em campos estruturados da experiência e conhecimento humano, o que supomos fornecer uma via para a análise semântica lexical e, conseqüentemente, para a tradução.

Na semântica de *frames*, o significado linguístico está intimamente ligado ao domínio conceitual do falante, da comunidade linguística e dos seus textos. Postula-se, portanto, que não se pode acessar o significado de uma UL sem conhecer o domínio conceitual em que está inserida. É nesse sentido que um *frame* pode ser entendido como uma estrutura organizadora das categorizações. Pelas palavras de Fillmore, um *frame* seria “any system of concepts related in such a way that to understand anyone of them you have to understand the whole structure in which it fits” (1982/2006, p. 373), sendo esta estrutura determinada não por categorias estáticas e objetivas, mas por protótipos:

“(...) very often the *frame* or background against which the meaning of a word is defined and understood is a fairly large slice of the surrounding culture, and this background understanding is best understood as a prototype rather than as a genuine body of assumptions about what the world is like.” (*idem*, p. 379)

Mais precisamente, um *frame* pode ser definido como um sistema de categorias estruturadas de acordo com um contexto que a motiva (Fillmore, 1982/2006, p. 381), sendo este contexto pensado em termos de protótipo, pois presume-se que não seja construído de forma idêntica por todos os falantes ou comunidades linguísticas. No exemplo anterior de *bachelor* e *spinster*, ilustramos como o sentido destas ULs é descritível apenas por referência às instituições nas

quais se inscrevem: a do casamento e todo o sistema de valores que ele pressupõe na cultura ocidental. Este conjunto de pressuposições formam o contexto motivador destas categorias, sem a compreensão do qual não se pode compreender o sentido destas unidades e, sem o qual, elas não teriam sequer razão de existir.

As informações a respeito do contexto motivador destas categorias nos foram dadas pela observação do uso real destes termos – por exemplo, *bachelor* não se aplica ao papa – e pela análise das colocações com as quais coocorrem, no caso de *spinster* (comumente colocado com modificadores como *elderly* e *sex-starved* e verbos como *remain*). Em suma, esses dois aspectos nos forneceram vias para revelar o significado destas unidades lexicais em uso e nos mostraram como o seu sentido revela que estas categorias não abrigam membros com as mesmas características no mundo real, mas que representam um protótipo culturalmente variável. Desta forma, pode-se dizer que as colocações que encontramos para a palavra *spinster* no British National Corpus constituem uma parte do *frame* da *spinster*.

Isto quer dizer que, ao utilizar a palavra *spinster*, o falante invoca este *frame*, de forma que este conjunto de entendimentos se torna parte do seu discurso. Para fins de ilustração, podemos traçar uma comparação com o uso do adjetivo *single*. Ambas as ULs se inscrevem no *frame* geral *Personal_relationship*,¹³ mas poderão compor *subframes*¹⁴ distintos. Se dizemos “*she is single*” em vez de “*she is a spinster*”, evocamos uma situação distinta, de certa forma mais “neutra”, pois esta UL evoca um domínio povoado mais pela ideia de estado civil e elegibilidade do que de estagnação e incapacidade – uma é baseada na lei humana e costumes religiosos e sociais, a outra, na moral religiosa e de determinados grupos sociais. Assim, duas

¹³ Disponível para consulta na FrameNet pelo endereço https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Personal_relationship. Último acesso: 05/05/2020.

Frames são grafados com letra maiúscula inicial e o símbolo de sublinhado (_) entre palavras, quando há mais de uma.

¹⁴ Quando um *frame* complexo é composto por outros *frames*, chama-se o primeiro *super_frame* e, os últimos, *subframes* (Ruppenhofer, 2016, p. 9).

unidades lexicais que designam a mesma coisa (nos dois casos, fala-se de uma mulher não casada) situam o mesmo referente em *frames* distintos.

Este exemplo nos mostra como os *frames* cognitivos estão presentes no texto como o material lexical (e gramatical) que evoca construtos relevantes na medida em que existe como indicador dos mesmos. Se o *frame* evocado consoante a escolha da UL identifica o cenário no qual se situa a proposição, os *frames* evocados no nível textual formam uma espécie de “visão do mundo” do texto, onde a sua compreensão depende da nossa capacidade de computar as informações subentendidas na construção de um contexto complexo no qual cada um dos *frames* sinalizados lexicalmente foi motivado (Fillmore, 1982/2006, p. 383).

Esse é um aspecto em que a semântica de *frames* é considerada composicional, na medida em que as ULs interagem e se complementam na formação de um universo textual complexo e coerente. Por outro lado, o intérprete também pode atribuir coerência ao texto “invocando” um *frame* interpretativo através do seu próprio conhecimento geral, o que constitui um aspecto não composicional do que Fillmore chama de semântica da compreensão (*U-semantics*):

The U-semantic account is compositional in that its operation depends on knowledge of the meanings of individual lexical items, phraseological units, and grammatical constructions, but it is also non-compositional in that the construction process is not guided by purely symbolic operations from bottom to top. (Fillmore, 1985, p. 230)

Ao referir-se a um processo “*bottom to top*”, de baixo para cima, o autor quer dizer que a informação parte do texto, de fora, em direção ao processamento cognitivo. Quando nos deparamos com a situação oposta, em que o conhecimento que o intérprete possui independentemente do texto contribui para a sua interpretação – um processo “*top down*” –, diz-se que a composição do sentido já não depende das partes constituintes do texto, mas de um conhecimento ou realidade externa, de forma que a sua formação é não composicional.

Com alguma frequência, isso também ocorre com os chamados *frames* de interação,¹⁵ que envolvem uma “categorización de los distintos contextos de interacción en los que se pueden encontrar los hablantes” (Blanco-Carrión, 2016, p. 174).

Ademais, Fillmore destaca o papel da realidade social do contexto de conversação, “such things as the age, sex, social status, or institutional roles of the participants; the friendliness or aloofness of the interaction; the speech act force of the individual contributions to the interaction etc.” (1977, p. 74). Ou seja, a linguagem falada, por exemplo, seria moldada pelo *frame* de interação constituído pelo papel social dos envolvidos e pelo espaço-tempo da interação, além de outros (incontáveis) fatores linguísticos. Assim, quando “adaptamos” o nosso idioleto a determinadas situações sociais, mais ou menos formais, por exemplo, empregamos diferentes *frames* de interação face a diferentes situações comunicacionais. Um exemplo textual do autor é a convenção japonesa de introduzir as cartas com comentários sobre a situação climática daquele dia. Nesse caso, o leitor precisa conhecer a convenção para fazer sentido pleno da presença do comentário na carta que recebe (1985, p. 385). Da mesma forma, aplicam-se *frames* diferentes às mesmas entidades ou domínios no jargão científico e na sua forma vulgarizada por meio do uso de ULs diferentes.

Na interface entre a esfera sintática e semântica-lexical, um aspecto não composicional da linguagem do qual a semântica de *frames* procura dar conta refere-se aos chamados termos sincategoremáticos. Ao passo que no caso da *spinster* os modificadores vêm agregar valores ao nome num processo de adição de sentido, no caso exemplificado por Fillmore de “*imitation coffee*” ou “*real gold*”, não se pode dizer que o contributo semântico dos modificadores agrega valor ao nome pelo mesmo processo (apesar de em todo caso os modificadores serem

¹⁵ Os *frames* aos quais nos referimos até então são “*frames* cognitivos”. Os “*frames* de interação” são um segundo tipo de *frame* aludido na teoria de Fillmore como “*interactional scene*” (1977, p. 74), quando a teoria ainda distinguia “*cenas*” de *frames* – distinção que desaparece a partir da publicação de *Frames and the Semantics of Understanding* (1985) (Blanco-Carrión, 2007, p. 71).

gramaticalmente restritivos), mas que a UL (neste caso, a colocação) motiva o sentido que o intérprete faz da expressão por referência ao seu próprio conhecimento do *frame* do substantivo. Ou seja, é apenas pela via da compreensão do que é o café e do seu papel na nossa vida, que indicam o motivo pelo qual nos daríamos ao trabalho de fazer uma bebida que não contém de fato café, que podemos compreender o contributo semântico de *imitation* na UL mencionada. De uma forma semelhante, *real* nem sequer modifica *gold*, mas compreendemos a colocação porque compreendemos a razão pela qual alguém falsificaria ouro (1982/2006, p. 395). Nesse caso, o sentido das colocações é formado a partir de conhecimento externo ao texto que são motivados pelas ULs.

Alguns autores descrevem o papel do *framing* lexical como o “conteúdo” que a gramática vem “configurar” (Fillmore, 1982/2006, p. 385; Langacker, 2006). De forma semelhante, para Leonard Talmy (2006, p. 69), a gramática contribui com a estrutura esquemática básica para a organização conceitual no domínio cognitivo da linguagem. Um exemplo dessa interação é quando o *frame* de um verbo é configurado pelo tempo verbal empregado, de forma que esses elementos interagem formando uma história implícita subjacente à da narrativa. Por exemplo, em “*she had been running*”, *to run* é configurado na narrativa pela forma do *past perfect progressive*, cujo papel é indicar que o estado atual da proposição é, em parte, explicado por um evento anterior ao tempo da narrativa. Assim, um enunciado como esse pode servir para explicar porque a personagem está sem fôlego, sendo que esta informação não se encontra no texto, mas no conhecimento do *frame* do evento “correr” (Fillmore, 1982/2006, p. 385).

4.1 O projeto FrameNet

Em termos concretos, um *frame* é um mapeamento entre significados conceituais complexos e dinâmicos e formas linguísticas. Na iniciativa da FrameNet,¹⁶ um esforço de compilar *frames*

¹⁶ A FrameNet é um projeto do International Computer Science Institute in Berkeley. Disponível para consulta pública em <https://framenet.icsi.berkeley.edu/fndrupal/>. Último acesso em: 02/07/2020. O projeto serviu como

da língua inglesa para consulta individual ou uso em aplicações de processamento de língua natural (PLN), estas formas linguísticas são ligadas aos papéis sintáticos em que se podem realizar. Baseado na semântica de *frames*, o projeto “consiste en la creación de un lexicón de la lengua inglesa que contenga las posibilidades combinatorias semánticas y sintácticas (valencias) de cada unidad léxica” (Blanco-Carrión, 2007, p. 3). Isto quer dizer que, ao decompor os *frames* e anotar frases em que as ULs ocorrem na língua em uso, a FrameNet identifica padrões de combinação semântico-sintática, onde determinada aceção de uma palavra ou expressão é pareada às funções sintáticas que ela pode desempenhar.

Pela ferramenta de busca da FrameNet, encontra-se *frames* ou entradas lexicais formadas por uma ou mais palavras (ULs), listadas por *frame*, e um relatório de atributos de cada entrada lexical, entre outras informações. Se uma UL está listada em mais de um *frame*, há um relatório para cada *frame* ao qual pertence, que contém: o nome do *frame*, a definição simplificada da UL (extraída do *Concise Oxford Dictionary*), os elementos do *frame* nos quais a UL se enquadra, exemplos de frases anotadas que contêm a UL (extraídos do British National Corpus) e as realizações sintáticas da UL nas frases anotadas.

Tomemos como exemplo o adjetivo *single*, uma UL contemplada na FrameNet como duas entradas lexicais. A primeira inscreve-se no *frame* *Personal_relationship* e a segunda, em *Sole_instance*. Na primeira entrada,¹⁷ sua definição é “not involved in a stable romantic or sexual relationship”, os elementos do *frame* aos quais pode se ligar são *Partner 1* e *Partner 2*, cujas realizações sintáticas são descritas como *N.Ext*, *N.Head*, *NP.Ext* e *INI*, onde:

- (i) “N” e “NP” referem-se a substantivo e sintagma nominal, respectivamente;

exemplo para a criação de outras framenets, como a espanhola, a alemã e a brasileira, que utilizaremos como fonte de pesquisa no Capítulo III.

¹⁷ Disponível em <https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/lu/lu2044.xml?mode=lexentry>. Último acesso em: 25/01/2020.

- (ii) Ext (External): função gramatical que pode exercer a função de sujeito de verbos finitos e sujeito (ou objeto) de alguns verbos de controle ou direção;
- (iii) Head: núcleo do sintagma;
- (iv) INI (Indefinite Null Instantiation): um elemento de *frame* que não está realizado na frase e cuja identidade não se pode obter, mas cujo tipo normalmente é conhecido – por exemplo, o tema “discussão” à qual se refere uma frase como “*Bob and Sue would argue all day*”. Anáforas pronominais também são exemplos de INI.¹⁸

Por meio do mapeamento destas funções sintáticas (realizado a partir da anotação de frases retiradas do British National Corpus), são geradas valências, onde a combinação entre o sentido da UL e suas possíveis realizações sintáticas demonstram o tipo de estrutura em que as ULs podem ocorrer consoante o sentido em que são empregadas na frase.

Quanto aos próprios *frames*, estes contêm, na FrameNet: uma descrição geral; os elementos de *frame* (EFs), com a sua descrição e exemplos de realização linguística; as relações que mantêm com outros *frames* da rede; e as ULs contidas na rede que se abrigam sob o *frame*. No caso de *Personal_relationship*, sua definição geral é:

The words in this *frame* have to do with people and the personal Relationships they are or can be a part of. Some of the words denote people engaged in a particular kind of Relationship, others denote the Relationship, yet others the events bringing about or ending the Relationships. Many of the words presuppose an understanding of states and events that must have occurred before another event takes place or before a person can be classified in a certain way.¹⁹

¹⁸ As definições de “Ext” e “INI” foram extraídas e traduzidas do glossário da FrameNet, disponível em: <https://framenet.icsi.berkeley.edu/fndrupal/glossary>. Último acesso em: 25/01/2020.

¹⁹ Disponível em: https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Personal_relationship. Último acesso em 26/01/2020.

Quanto aos elementos de *frame*, um EF é definido como “[a] *frame*-specific defined semantic role that is the basic unit of a *frame*”.²⁰ EFs são subdivididos em dois tipos: nucleares e não nucleares (*core* e *non-core*). Os elementos nucleares de *Personal_relationship* são *Partner 1*, *Partner 2* e *Partners*, e os não nucleares, *Degree*, *Depictive*, *Duration*, *Manner*, *Means*, *Relationship* e *Source of Relationship* – os primeiros são obrigatórios, pois são essenciais ao sentido do *frame*, ao passo que os últimos são opcionais, pois geralmente são “informações adicionais”, como expressões temporais ou advérbios de lugar, modo etc. No exemplo acima, percebe-se que os *Partners* são elementos nucleares porque, sem os mesmos, não há relacionamento pessoal.

Quanto às relações entre *frames*, o *frame Relation_between_individuals*, por exemplo, é apontado como relacionado a *Personal_relationship* sob a etiqueta “*Uses*”, em que o *frame* “filho” pressupõe o *frame* “pai” como plano de fundo (Ruppenhofer *et al.*, 2016, p. 9), ou seja, faz uso dele. O primeiro é um *frame* não lexical, o que quer dizer que não têm ULs associadas, mas representa o “esquema” sob o qual compreendemos relações entre indivíduos.²¹ Outras possíveis relações entre *frames* são: “*Inherits from*”, “*Is inherited by*”, “*Subframe of*”, entre outras.

Assim, a FrameNet constitui um repositório para análise semântica que contribui para aplicações de PLN, para o aprendizado de línguas estrangeiras ou aprofundamento do conhecimento da língua materna, como defende Blanco-Carrión (2006), e para a tradução, pelo que fornece “estruturas conceituais refinadas” como fonte de pesquisa (Rojo & Ibarretxe-Antuñano, 2013, p. 21), como procuramos demonstrar nos capítulos que se seguem. Ademais, estuda-se a possibilidade de uma aplicação que conecte a FrameNet à WordNet, de forma a

²⁰ Glossário da FrameNet, disponível em <https://framenet.icsi.berkeley.edu/fndrupal/glossary>. Último acesso: 14/09/2020.

²¹ Disponível em https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Relation_between_individuals. Último acesso em 11/09/2020.

expandir a sua cobertura, relativamente limitada, para uso em aplicações de PLN (Cao *et al.*, 2010).

4.2 Aplicação da semântica de frames à tradução

Os exemplos mencionados nas seções anteriores nos permitem afirmar que, na abordagem da semântica de *frames*, a semântica lexical não pode ser descrita como um fenômeno isolado na língua, mas dependente da sua estrutura interna – onde se entrelaça às construções gramaticais na formação do sentido (Blanco-Carrión, 2007) – e de uma estrutura conceitual de fundo partilhada pelos falantes. Desta forma, os *frames* constituem uma abordagem que circunscreve ULs relacionadas entre si a um pano de fundo mais abrangente, que sua por vez relacionam-se com outros planos de fundo, as situações em que os falantes de uma língua podem se encontrar e as categorias nelas presentes. Contribuindo para a caracterização da mentalidade que a língua transporta e a sua descrição linguística em termos formais, é nesta via que este trabalho se propõe a descobrir quais categorias estão enquadradas no *frame* da liderança no feminino, revelando a estrutura conceitual prototípica do mesmo na língua inglesa e comparando-a àquela na língua portuguesa brasileira (PB) e europeia (PE).²² Neste processo, procuramos elucidar a questão da tradução por esta perspectiva, além de alguns aspectos dos processos de conceitualização no nível cultural que ocorre entre estas duas línguas e, portanto, contribuir para o conhecimento destas diferenças linguísticas pelo prisma da LC.

A incursão na tradução pelo prisma da semântica de *frames* já foi abordada por outros autores com objetivos diversos. Por um lado, Rojo (2002) aplicou a noção de *frame* à tradução pelo

²² Embora apresentemos traduções para PB e PE, vale ressaltar que os comentários à tradução das colocações focam sobretudo a primeira variante, visto que a autora é brasileira e, portanto, tem mais conhecimentos sobre o ambiente cognitivo e cultural dos falantes dessa. Afinal, um trabalho de tradução sob a perspectiva cognitiva não poderia gozar de máxima credibilidade se o tradutor não tem um nível de conhecimento do plano de fundo da língua de chegada no mínimo próximo ao de um falante nativo. Além disto, como sugere o enquadramento teórico da Parte 1 deste capítulo (Paradigmas de Linguística Cognitiva) e tudo o que procuramos demonstrar neste trabalho, a língua do indivíduo é um reflexo do ambiente em que foi construída e adquirida, e afastar-se dela para adentrar o universo de uma variante que apresenta diferenças pragmáticas, cognitivas, lexicais e sintáticas, é tarefa ingrata, pois envolve não só processamento mental e investigação, mas a experiência real de mundo.

prisma cultural, propondo uma noção de equivalência tradutória orientada pela evocação dos mesmos *frames* na tradução (*apud* Rojo & Ibarretxe-Antuñano, 2013, p. 8). Nessa abordagem, o papel do tradutor seria guiar o leitor na construção e interação dos domínios conceituais presentes no texto como “a bilingual and bicultural ‘mediator’ between two different conceptual systems” (Rojo, 2002, p. 315).

Por outro lado, Kussmaul (1995) destacou a utilidade da semântica de *frames* para a compreensão e tradução de termos abstratos. Além disto, ilustrou como a noção de primeiro plano e plano de fundo – o *profiling* supramencionado, que o autor subdivide em *foregrounding* e *backgrounding* – auxilia na tradução de termos complexos, pelo que permite identificar os planos mais relevantes ao contexto (*apud* Rojo & Ibarretxe-Antuñano, 2013, p. 8). O uso que fazemos da semântica de *frames* alinha-se à abordagem deste autor, como veremos no Capítulo III, onde aplicamos esse construto aos exemplos do nosso trabalho. Isto significa também que o que entendemos por equivalência tradutória neste trabalho, diferente da abordagem de Rojo (2002), alinha-se à dinamicidade do sentido linguístico encontrada entre as suas diferentes camadas textuais e conceituais. Desta forma, procuramos esmiuçar o sentido das ULs que traduzimos pelo prisma da semântica de *frames* e aplicar esse conhecimento no processo tradutório. Na parte que se segue deste capítulo, procuramos definir a questão da equivalência em tradução por auxílio às diversas contribuições dos Estudos de Tradução, definindo posteriormente os caminhos que as podem relacionar à noção de sentido dinâmico postulado pela LC a fim de delinear um campo de equivalência para este trabalho que seja condizente com os seus construtos.

Parte 2 – Paradigmas de Tradução

1. A questão da equivalência

Diferentes abordagens à tradução ao longo da história dos Estudos de Tradução, principalmente a partir da década de 1960, focaram diferentes aspectos desde a interpretação do texto de partida até a reconstrução do sentido textual no texto de chegada em busca de uma unidade de sentido que formaria a base para definir a equivalência tradutória (Halverson, 2013, p. 42). Nesse processo, categorias e unidades linguísticas são investigadas quanto à medida em que poderiam sofrer alterações na transposição do sentido entre línguas. Recentemente, entretanto, o foco dessa busca pela equivalência voltou-se para a investigação do próprio sentido linguístico, de forma que se postula que a falha em encontrar uma definição satisfatória de equivalência que seja aplicável a qualquer processo de tradução resida na própria concepção do sentido/signo linguístico.

Uma visão geralmente aplicável ao foco do paradigma inicial da teoria da tradução é a transposição de unidades linguísticas encontradas na língua de partida para unidades linguísticas da língua de chegada, circunscrevendo o sentido à mensagem – aparentemente, sem que houvesse uma definição precisa desse conceito. Nessa linha, as estratégias tradutórias abordam os problemas de tradução como as limitações que a língua de chegada impõe para a comunicação do sentido linguístico. Por exemplo, os primeiros trabalhos de Vinay & Dalbérnet propuseram uma metodologia de tradução alinhada à ideia da restrição da forma à comunicação da “mesma mensagem” em diferentes línguas, o que Jakobson (1959) chamou de “equivalência na diferença” (*apud* Halverson, 2013, p. 42).

Dentro do que aqueles autores definem como os dois principais métodos de tradução baseados na correspondência linguística – o método direto e o oblíquo –, configuram-se diversos procedimentos, tais como empréstimo, calque, tradução literal, equivalência e adaptação

(Vinay & Dalbérnet, 1958/2000). No método direto, seria possível transpor a mensagem da língua de partida elemento por elemento, quer seja pelo paralelismo de categorias sintáticas ou de conceitos metalinguisticamente paralelos, através de empréstimos, calques e traduções literais. Já o método oblíquo oferece procedimentos para a tradução de elementos que requerem a alteração da estrutura sintática ou lexical entre língua de partida e de chegada, como a equivalência (um exemplo são onomatopeias) e a adaptação (como títulos de filmes). Estes procedimentos constituiriam os meios técnicos para se alcançar a equivalência tradutória, cuja definição infere-se como a situação em que a “impressão geral” das duas mensagens é a mesma (*idem*, p. 84).

A essa abordagem à tradução seguiu-se outro paradigma na dicotomia de Eugene Nida – a equivalência formal *versus* equivalência dinâmica. A teoria de Nida é ainda hoje referida pelo que oferece as bases de uma metodologia que distingue a forma linguística do sentido linguístico de maneira mais específica. A contraposição entre o método direto e oblíquo supramencionados, ambos focados no paralelismo da forma linguística, onde o sentido permanece no plano de fundo teórico, unem-se na equivalência formal de Nida, embora este conceito do autor se aplique não apenas a unidades linguísticas, mas também textuais:

In such a translation one is concerned with such correspondences as poetry to poetry, sentence to sentence, and concept to concept. (...) The type of translation which most completely typifies this structural equivalence might be called a "gloss translation," in which the translator attempts to reproduce as literary and meaningfully as possible the form and content of the original. (Nida 1964/2000, p. 129)

A equivalência formal de Nida já passa a incluir o conteúdo da mensagem, sendo que a equivalência dinâmica acrescenta a camada da relação entre o receptor e a mensagem. Nesse processo, a tradução procura exprimir a mensagem da maneira mais natural possível para o receptor, a fim de estabelecer um relacionamento entre esse e os modos de comportamento

relevantes à sua cultura. O resultado é que a equivalência tradutória, nessa abordagem, baseia-se no “princípio de equivalência de efeito” (Rieu & Phillips, 1954 *apud* Nida, 1964/2000, p.129).

A equivalência de efeito não deixa de retomar uma discussão mais primitiva da teoria da tradução: a dicotomia entre tradução estrangeirante e domesticante inicialmente postulada por Schleiermacher. Contudo, Nida não deixa de destacar que, entre os polos formal e dinâmico, há diversos graus de equivalência possíveis que representam os diversos padrões de aceitação das traduções (embora a tradução literária e bíblica seja seu objeto de estudo exclusivo). Ademais, além da nova dicotomia que o autor apresenta, registre-se que, pela primeira vez, a teorização mergulha mais profundamente em questões de semântica, e um dos grandes passos que esta teoria representa nos estudos da tradução é especificamente o direcionamento do texto ao receptor e a importância da função comunicativa do mesmo:

(...) all translating, whether of poetry or prose, must be concerned also with the response of the receptor; hence the ultimate purpose of the translation, in terms of its impact upon its intended audience, is a fundamental factor in any evaluation of translations. (Nida, 1964/2000, pp. 130-131)

Essa perspectiva sobre o ato e os objetivos da tradução parece abrir as portas para o desenvolvimento da teoria em diferentes direções. Pode-se dizer, de modo geral, que os estudos da década de 1970 se concentraram no lado do tradutor como leitor, focando a sua agentividade e a tradução como processo. Por exemplo, o movimento hermenêutico de George Steiner, com um olhar tanto teórico quanto filosófico, demonstra a suspeita do autor de que a interpretação do sentido do texto de partida molda o texto de chegada de maneiras que não são previsíveis exclusivamente em termos da realização linguística do discurso. O “ato de extração e transferência apropriadora do sentido”, segundo autor, ocorre em quatro movimentos: confiança, agressão, incorporação e compensação (1975/2000, p. 186).

O ato inicial refere-se à confiança que o tradutor deposita no sentido que o texto de partida teria, cuja compreensão depende do conhecimento de mundo prévio do tradutor: “As he sets out, the translator must gamble on the coherence, on the symbolic plenitude of the world.” (*idem*). A agressão, um processo de “incursão e extração”, segue-se ao primeiro movimento ao mesmo tempo como um ato de compreensão – que pressupõe a apropriação de outra entidade, “[c]omprehension, as its etymology shows, “comprehends” not only cognitively but by encirclement and ingestion” – e de dissecação. Nesse último sentido, a ideia de interpretação de Steiner assemelha-se à metáfora arqueológica de João Barrento (2002), segundo a qual o tradutor escavaria o “poço de Babel” em busca do estrato comum que as línguas partilhariam antes da sua divisão segundo o mito da torre de Babel (*apud* Vale 2015, p. 51) – ou seja, o sentido subjacente e anterior à realização linguística.

O terceiro movimento hermenêutico, o da incorporação, seria a união do sentido adquirido do texto de partida – interpretado por recurso ao conhecimento de mundo do tradutor e compreendido no processo de dissecação – ao repertório conceitual do tradutor:

The import, of meaning and of form, the embodiment, is not made in or into a vacuum. The native semantic field is already extant and crowded. There are innumerable shadings of assimilation and placement of the newly-acquired, ranging from a complete domestication, all the way to the permanent strangeness and marginality of an artifact (...). But whatever the degree of "naturalization", the act of importation can potentially dislocate or relocate the whole of the native structure. (Steiner 1975/2000, p. 188)

A compensação que o quarto e último movimento envolve deriva justamente desse “deslocamento” ou “relocalização” da língua de chegada:

The translator, the exegist, the reader is faithful to his text, makes his response responsible, only when he endeavours to restore the balance of forces, of integral presence, which his appropriative comprehension has disrupted. (...) The arrows of

meaning, of cultural, psychological benefaction, move both ways. There is ideally exchange without loss. In this respect, translation can be pictured as a negation of entropy; order is preserved at both ends of the cycle, source and receptor. (*idem*, p. 190)

Dessa maneira, a alteração da forma linguística torna-se um fator secundário no ato tradutório, de modo que as ideias de literalismo, paráfrase e imitação livre são colocadas pelo autor apenas como consequências do processo, e não como técnicas ou caminhos que o constituem (*idem*). Nesse sentido, parece-nos que o foco da abordagem de Steiner na hermenêutica e no papel do tradutor enquanto leitor/intérprete conduz o olhar dos estudos de tradução para a semântica, ao mesmo tempo em que implica o ambiente cognitivo do tradutor como uma variável significativa no processo tradutório. Consequentemente, a importância do signo linguístico e o seu próprio estatuto – indissociável do conhecimento de mundo do tradutor – despontam e levantam mais questões para a teoria da tradução.

Como mencionado anteriormente, mesmo que estudos anteriores considerem o sentido linguístico como central à tradução, essas abordagens procuram decodificar e recodificá-lo sobretudo através da forma, focando a sua discussão na traduzibilidade das línguas, sem contudo questionar o estatuto do signo. Entretanto, embora o foco hermenêutico tenha gerado trabalhos que permanecem altamente valiosos enquanto formas de pensar a tradução e metodologias de tradução, o movimento que se seguiria questiona a aplicabilidade dessas abordagens à tradução não literária, pois as entende como impraticáveis nas outras modalidades. Sendo assim, na década de 1980 alguns autores voltaram a atenção à tradução como produto, o que implica um foco no texto de chegada e na função que ele exerce nesse ambiente.

Christiane Nord define que “the translator’s decisions in the translation process should be governed by the function or communicative purpose the target text is intended to fulfil in a particular target-culture situation” (1997, p. 41). Da mesma forma, Vermeer (1989/2000)

atribui um papel decisivo ao *skopos* ou objetivo do tradutor nos projetos de tradução. Neste cenário, o sucesso de uma tradução depende da sua coerência com a situação do receptor (Venuti, 2000, p. 217), sendo que a noção de equivalência se desvencilha completamente da realização textual e prende-se aos fatores externos ao texto: o cliente, o leitor e a situação de comunicação. Esta abordagem, conhecida como funcionalista, segundo Venuti “most resembles the target orientation associated with polysystem theory.” (*idem*)

Da mesma forma que Steiner postula que as unidades linguísticas “não existem no vácuo”, a Teoria dos Polissistemas de Itamar Even-Zohar postula que o texto não é uma entidade autônoma, mas parte de um sistema onde se relaciona com outros elementos culturais que definem o seu significado como contextual. Segundo essa abordagem, seguida por Gideon Toury (1978/2000),

[t]ranslation activities should rather be regarded as having cultural significance. Consequently, “translatorship” amounts first and foremost to being able to *play a social role*, i.e., to fulfil a function allotted by a community (...) in a way which is deemed appropriate in its own terms of reference. (p. 198, grifo do autor)

À ideia do texto inserido no contexto cultural segue um movimento geral que ficou conhecido como a “virada cultural” nos Estudos da Tradução. Bassnett & Lefevere (1990) sugerem que o estudo dos processos de tradução combinado à prática poderia lançar luz sobre a complexidade dos processos de manipulação textual: como um texto é escolhido para tradução, o papel do tradutor nesta escolha, o papel do editor, os critérios que determinam as estratégias que serão empregadas pelo tradutor, como o texto pode ser recebido no sistema de chegada. Isto porque a tradução sempre ocorre num *continuum* cultural, e todo o tipo de restrições textuais e extratextuais são impostas sobre o tradutor. Assim como o texto de partida, a tradução não existe no vácuo, mas é parte e produto de uma cultura e de determinado momento da história,

e a linguagem reflete fatores como o gênero, idade e classe social do autor, bem como os aspectos estilísticos e idiossincrasias do autor.

Desta forma, os autores afirmam que

[t]he object of study has been redefined; what is studied is the text embedded within its network of both source and target cultural signs and in this way Translation Studies has been able both to utilize the linguistic approach and to move out beyond it. (Bassnett & Lefevere, 1990, p. 12)

Nota-se, portanto, que a virada cultural não só incorpora e solidifica a abordagem funcionalista, mas também retoma a importância da forma linguística enquanto expressão da situação de comunicação e das idiossincrasias estilísticas e pessoais do autor. Consequentemente, o texto enquanto objeto de estudo e de trabalho da tradução passa a ser abordado de forma holística, solidificando-se em discurso. Por um lado, o “novo” escopo dos Estudos de Tradução depõe, de uma vez por todas, o estatuto da invariante de significado que relegou de diversas formas os conceitos de equivalência tradutória à fragmentação do discurso, o que por sua vez impede a aplicabilidade generalizada de qualquer uma delas. Por outro lado, quando as variáveis se combinam numa forma tão ampla quanto o discurso, o significado linguístico perde a centralidade, de forma que a identificação dos seus referentes se torna mais distante e complexa.

Consequentemente, a noção de equivalência tradutória expandida a fatores culturais, históricos, éticos e políticos que se desenvolveu trouxe à tona questões sobre a indeterminação inerente à linguagem, à instabilidade do processo de significação (Venuti, 2000, p. 218). Phillip Lewis,²³ por exemplo, propõe que o texto estrangeiro seja reescrito “in the “associative chains” and “structures of reference and enunciation” in the translating language”:

²³ Venuti refere-se aqui a “The Measure of Translation Effects”, texto de Lewis publicado originalmente em 1985.

Lewis proposes a "new axiomatics of fidelity" which distinguishes between translating that "domesticates or familiarizes a message" and translating that "tampers with usage," seeks to match the polyvalencies or plurivocities or expressive stresses of the original.

(*idem*)

Na ideia de polivalência do significado, identificamos uma incursão de volta ao símbolo linguístico que joga luz sobre as estruturas cognitivas subjacentes à forma linguística. Aliada à necessidade de se considerar a língua em uso, essa direção nos leva aos caminhos que a Linguística Cognitiva traça para circunscrever o referente semântico e, conseqüentemente, abre as portas para se pensar a equivalência tradutória nos termos da dinamicidade do sentido.

1.1 A virada cognitiva²⁴ nos Estudos de Tradução

Na primeira parte deste capítulo, descrevemos a Linguística Cognitiva como uma abordagem semântica ao estudo da língua que leva em consideração o ambiente cognitivo do falante, o seu conhecimento do mundo e a sua condição corporizada. Neste quadro teórico, a linguagem não é um “módulo” isolado da cognição humana, mas um reflexo da forma como o ser humano processa e armazena a informação – nesse sentido, é indissociável da experiência. Isto atribui dinamicidade ao sentido linguístico, na medida em que não pode ser circunscrito apenas ao símbolo, mas à conceitualização subjacente ao mesmo.

Para a tradução, esta abordagem implica um retorno ao signo linguístico com vistas a revelar essa estrutura conceitual subjacente no processo de interpretação e “mapeá-la” ao texto de chegada, sem contudo deixar de considerar as restrições da forma linguística e os aspectos pragmáticos relacionados ao seu uso em ambientes cognitivos distintos. Desta forma, as seções que se seguem procuram situar o signo linguístico no quadro da Linguística Cognitiva a fim de

²⁴ O termo “virada cultural” dos Estudos da Tradução é uma tradução nossa de “*cultural turn*” (Bassnett & Lefevere 1990). Faber (2009) referiu o “*cognitive shift*”, que entendemos como a “virada cognitiva”. A autora usa o conceito aplicado à tradução de textos de especialidade e terminologia, enquanto o nosso objetivo ao nos apropriarmos do mesmo é nos referirmos à tradução de modo geral.

circunscrever o que se pode entender por equivalência tradutória dentro desta abordagem. Em seguida, traçamos a metodologia de tradução que utilizamos com base nestas considerações, que irá orientar a nossa abordagem à tradução da base de dados descrita no Capítulo II.

1.1.1 A natureza do sentido linguístico

A visão da unidade de sentido invariante liga-se ao paradigma clássico que descreve a cognição humana como a manipulação de representações simbólicas, um processo que segue as regras da linguagem mental (por exemplo, Fodor, 1983 *apud* Martín de León, 2013, p. 100). Nesse paradigma, segundo Martín de León (*idem*), a linguagem mental é independente da língua natural, que é vista como um instrumento de comunicação, mas não de pensamento. O sentido, nesta perspectiva, surgiria a partir da combinação sintática dessas representações simbólicas (Glenberg & Roberston, 2000 *apud* Martín de León, 2013, p. 100), que seriam arbitrárias e amodais:

(...) arbitrary because there is no formal relationship between them and their referents, and (...) amodal because they are independent of sensorial modalities, i.e. because there is no correspondence between their structures and the perceptual states that caused them to exist. (Basalou, 1999 *apud* Martín de León, 2013, p. 100)

Por outras palavras, símbolos arbitrários não podem ter significado porque não há um construto que os relacione a entidades reais no mundo – é isto que postula o chamado *symbol-grounding problem* (Harnad, 1987, 1990 *apud* Martín de León, 2013, p. 101). Além disto, símbolos amodais não podem ter significado sem uma relação direta com a experiência perceptiva, motora e emocional (De Vega, 1984 *apud* Martín de León, 2013, p. 102). Contudo, o ser humano – que adquire a linguagem situada na ação – não tem dificuldade em mapear esses símbolos aos seus referentes no mundo real, o que leva a autora a concluir que o significado atribuído a sistemas de símbolos abstratos depende necessariamente do intérprete externo (Martín de León, 2013, p. 101).

Por outro lado, quando a construção do sentido é vista como um processo incorporado, complexo, dinâmico e situado, o sentido deixa de ser inerente ao sistema simbólico e passa a depender da cognição individual e dos sentidos partilhados no seio de comunidades linguísticas, de forma que a correspondência interlínguas na tradução não pode ser absoluta. Além disto, se o sentido é dinâmico e incorporado, é necessariamente mediado pela experiência humana:

(...) do ponto de vista da Linguística Cognitiva, o acto de tradução reporta-se à ativação e ao uso seletivo de estruturas de conhecimento, filtradas pela mente do tradutor. Portanto, a questão central das equivalências em tradução está para além da dimensão linguística propriamente dita, envolvendo antes um conjunto complexo de ligações e associações na mente do tradutor. (Almeida, 2016, p. 2)

Naturalmente, a ideia da impossibilidade de se alcançar a equivalência total entre texto de partida e texto de chegada não é nova na teoria da tradução. O que se postula, pelo contrário, é que conceber o sentido como dinâmico – em sua camada formal, denotativa, conotativa, pragmática ou funcional (Martín de León, 2013, p. 108) – nos fornece caminhos para acessá-lo e pode informar o processo de eleição das prioridades da tradução consoante a situação de comunicação. Nesse sentido, a tarefa do tradutor aparece não como manipulação de símbolos arbitrários entre línguas, mas como aquela que fornece aos leitores as ferramentas de que precisam para construir o seu próprio sentido em sua própria situação (Risku, 2004 *apud* Martín de León, 2013, p. 99). Além disto, entender as operações de construção do sentido como parte integrante do processo de tradução nos permite manter muitas das ferramentas e metodologias dos Estudos de Tradução na prática (Halverson, 2013, p. 48).

1.1.2 O sentido dinâmico aplicado à tradução

A premissa da Linguística Cognitiva de que a língua natural é parte integrante da cognição sustenta a ideia de que o processo de tradução envolve mais do que a transposição de estruturas

linguísticas e postula a natureza cognitiva da tradução enquanto mediação entre mundos conceituais distintos. Assim, aplicar a noção de sentido construído conceitualmente à tradução – que há muito procura lidar com a sua instabilidade – nos permite integrar o conhecimento linguístico a influências sociais, históricas e conceituais por meio do processo cognitivo do tradutor (Rojo & Ibarretxe-Antuñano, 2013, p. 19).

O presente trabalho concerne a tradução de colocações de diferentes naturezas: (i) unidades lexicais da linguagem comum, sejam expressões fixas ou composicionais, e (ii) unidades terminológicas da linguagem de especialidade, principalmente das áreas de Psicologia Social e Sociologia Comportamental. Segundo a definição de unidades terminológicas de Faber (2009) que apresentamos abaixo, a tradução de terminologia muito tem em comum com a tradução de colocações da linguagem não especializada – além de possuírem significados específicos em contexto e valência sintática, neste trabalho as colocações traduzidas são sintagmas nominais, o que facilita ainda mais o aproveitamento da definição da autora. Segundo Faber, as unidades terminológicas são

(...) mostly represented by compound nominal forms that are used within a scientific or technical field, and have meanings specific of this field as well as syntactic valence or combinatory value. (*idem*, p. 120)

Faber procura fazer a ponte entre a tradução de terminologia e textos de especialidade e a Linguística Cognitiva argumentando que o sentido lexical não deixa de ser dinâmico na linguagem de especialidade, apesar da visão tradicional do campo da Terminologia de que unidades terminológicas tendem a ter referentes mais específicos e a ser menos polivalentes (2009, p. 111). Além disto, como as unidades terminológicas são carregadas de sentido e inserem-se em uma estrutura conceitual que está raramente presente no texto, Wright & Wright (1997 *apud* Faber & Gómez-Moreno, 2012, p. 83) afirmam que o tradutor frequentemente se encontra na posição de terminólogo *ad hoc*, que precisa reconstruir partes de sistemas

conceituais em vez de estruturar áreas de conhecimento especializadas. Nesse sentido, Faber & Gómez-Moreno acrescentam que

[i]t is true that specialized texts never reflect entire systems of concepts since they use concepts at more specific levels of the domain without explicitly referring to those at more general levels. Only a fragment of the conceptual system is mentioned in the text, but the translator must rebuild an important part, if not all, in order to obtain a comprehension of the content similar to that of the ideal receiver. (*idem*)

Sendo assim, a análise terminológica não escapa à necessidade de conhecimento da estrutura conceitual subjacente à forma linguística, além de apresentar padrões sintáticos e de combinação específicos. Faber aplica a sua abordagem à terminologia a uma teoria da tradução de linguagem de especialidade com base na semântica de *frames*, em cujos construtos se apoia para acessar o sentido das unidades terminológicas e estruturar os conceitos ancorados a domínios conceituais específicos.

Esta abordagem tem aplicação relevante no presente trabalho não só por elucidar o nosso recurso à semântica de *frames* como porta de entrada ao sentido das unidades lexicais que traduzimos, mas também porque traz à tona a noção de plano de fundo e perfilhamento (*profiling*) central na LC. Na primeira parte deste capítulo, apresentamos a ideia de Langacker (2006, p. 31-32) de que o sentido linguístico é construído a partir de relações entre base e perfil, onde o significado de determinada unidade lexical se dá por referência a um domínio mais amplo – por exemplo, a palavra “ponta” (o perfil) é entendida por referência à sua base. Essa noção também é fundamental na semântica de *frames*, que postula que o significado lexical só pode ser definido por referência à estrutura conceitual na qual se insere (Fillmore, 1982/2006, p. 373), como exemplificado anteriormente. Pretende-se, portanto, que os *frames* sejam uma representação dessa estrutura, um quadro que mapeia a relação entre unidades lexicais e a estrutura conceitual subjacente que as abriga. Nessa abordagem, não se pode fazer uma

distinção clara entre semântica e pragmática, visto que (i) o significado linguístico estaria intimamente ligado ao ambiente cognitivo do falante, da comunidade linguística e dos seus textos e (ii) as pressuposições e implicaturas do discurso, por exemplo, podem a priori ser acessadas por recurso aos *frames* nos quais as unidades lexicais se enquadram. Ou seja, esse modelo procura enquadrar a unidade lexical na situação de comunicação como parte do domínio conceitual onde ela se situa.

Segundo Rojo & Ibarretxe-Antuñano (2013, p. 21), como um construto para a organização de estruturas cognitivas, a semântica de *frames* nos permite descobrir como o processo de construção do sentido ocorre na tradução e analisar campos semânticos intra- e interlinguisticamente. Ou seja, a semântica de *frames* pode ser utilizada como um mecanismo para salientar semelhanças e diferenças entre línguas. Ao passo que orientamos a nossa análise das unidades lexicais que enquadramos em *frames* no Capítulo II pela via pragmático-conceitual, especificamente por recurso à semântica de *frames*, o nosso olhar tradutório não deixa de considerar, como não poderia, a dimensão linguística e comunicativa das unidades lexicais. Alinhada à semântica de *frames* e à chamada “semântica da compreensão” de Fillmore, a nossa escolha de perfilamento – a dimensão mais saliente da unidade lexical – é regida pela relevância de cada dimensão consoante o contexto em que se encontra cada unidade lexical. Ou seja, consideramos a sua situação na estrutura de conhecimento subjacente e a relevância da mesma para o contexto, a sua forma linguística e o tipo e propósito dos textos em que se encontram. Nesse sentido, reiteramos que o nosso trabalho de tradução e comparação de *frames* procura elucidar algumas diferenças na estrutura conceitual subjacente ao símbolo linguístico em inglês e PB/PE e nas relações que estabelece com a forma linguística.

Por exemplo, notamos que a tradução da colocação *child development* evidencia o deslocamento do referente de *child* entre estruturas conceituais, pois o vocábulo em inglês não se refere apenas à criança – o indivíduo humano visto da perspectiva da idade – mas também à

relação entre esse indivíduo e os progenitores. Ou seja, *child* traduz-se como criança e/ou filho/a. Disso resulta que *child development* enquadra-se no *frame* Kinship, ao passo que a tradução “desenvolvimento infantil” não evoca a relação de parentesco, mas apenas o indivíduo humano da perspectiva da idade. Na relação entre a estrutura conceitual e linguística do PB/PE, o adjetivo “infantil” é independente da relação progenitor-filho. Nessa situação, nota-se também que a seleção da forma linguística mais apropriada ao sentido conceitual (“infantil” em vez de “do/a filho/a”) é praticamente automática uma vez que se elucida o referente de *child* em contexto.

Porém, a relevância de uma dimensão em detrimento das outras nem sempre se mostra com tanta clareza. Também alinhada aos postulados da Linguística Cognitiva, o princípio da relevância de Ernst-August Gutt fornece mais bases para guiar as escolhas do tradutor no perfilamento entre as dimensões da semântica linguística, no sentido exemplificado no trabalho de Kussmaul (1995) supramencionado. Gutt defende que transmitir a “mesma mensagem” do texto de partida no texto de chegada inclui transmitir tanto as implicaturas quanto as explicaturas. Assim, “a translation would be a receptor language text that *interpretively* resembled the original” (1991/2000, p. 376, grifo nosso).

Put more generally, in interpretive use the principle of relevance comes across as a presumption of *optimal resemblance*: what the reporter intends to convey is (a) presumed to interpretively resemble the original (...) and (b) the resemblance it shows is to be consistent with the presumption of *optimal relevance*, i.e. is presumed to have adequate contextual effects without gratuitous processing effort. (*idem*, p. 377, grifos nossos)

Quanto à relevância, nota-se que o autor salienta tanto os efeitos contextuais – “modificações na memória de longo prazo (...) que decorrem basicamente da conjunção de elementos resultantes do processamento linguístico com certos conhecimentos prévios [do] receptor”

(Pagano *et al.*, 2005, p. 65) – quanto a importância de se observar o “esforço de processamento” que o texto de chegada exige do leitor. Na Linguística Cognitiva, as noções de nível básico de categorização e o uso que faz da Teoria dos Protótipos, além da noção de perfilamento supra, se alinham à ideia de mínimo esforço de processamento pelo que representam construtos de “atalhos cognitivos” na construção do sentido linguístico. Aprofundando esse ponto com foco na tradução, Gutt (1991/2000) discorre sobre o caminho interpretativo do leitor a fim de demonstrar como o princípio da relevância orienta a tradução, quer em termos de conteúdo, quer em termos de forma.

Como já apontou Steiner (1975/2000, p. 186), o leitor deposita no texto a confiança de que há um sentido a se extrair e se implica no processo de interpretação. Segundo Gutt e alinhado à visão de Fillmore (1982/2006) sobre o papel dos *frames*, no processo de construção do sentido procura-se, por ordem de relevância, identificar as razões pelas quais tal forma foi escolhida para exprimir determinada ideia:

...it is not simply the first interpretation that comes to mind that the audience is entitled to take as the intended interpretation, but rather the first interpretation that comes to mind *and* that is consistent with the principle of relevance. (1991/2000, p. 380, grifo nosso).

Para exemplificar esse ponto, o autor cita o comentário de Adams (1973, p. 14) a uma passagem da tradução para inglês de C.K. Scott-Moncrief do romance *Le rouge et le noir*, de Stendhal. Em determinada passagem, o tradutor utiliza a forma pronominal *thou* como tradução para o francês *tu* – presumidamente no intuito de preservar a relação de intimidade que esta forma implica – em detrimento do pronome *you*, neutro em termos de registro e mais moderno. A cena do romance deveria sinalizar que um rapaz havia “caído novamente nas graças” da mocinha, visto que essa se lhe dirigiu por *tu*. Entretanto, Gutt acredita que a escolha seja infeliz porque, ao procurar manter esta implicatura na tradução – manter a semelhança de

interpretação –, o tradutor teria pecado em utilizar uma forma menos acessível ao leitor em termos de esforço de processamento e efeitos contextuais adequados, pois o difícil caminho para alcançar esse sentido, que não está disponível para a “maioria das pessoas” (considerando-se o anacronismo da forma *thou*), não corresponde ao caminho interpretativo do *tu* presente no texto de partida (Gutt 1991/2000, p. 378-380).

Com esse e outros exemplos, como as situações de tradução simultânea – onde reduzir o esforço de processamento é ainda mais relevante do que pormenores da mensagem e da forma linguística – e tradução para teatro, onde considerações inerentes ao efeito dramatúrgico e à forma de apresentação da mensagem frequentemente se sobressaem, Gutt afirma que a tradução como uso interpretativo interlinguístico com base no princípio da relevância soluciona a busca por um conceito de fidelidade tradutória que é ao mesmo tempo generalizável e está alinhado à especificidade do texto e do contexto:

It is generally applicable because it involves only notions believed to be part of human psychology – the principle of relevance and the ability to engage in interpretive use. It is text-specific in that interpretive use will link the communicative intention of the translator to the intended interpretation of the original text. It is context-specific in that the search for consistency with the principle of relevance always brings in the particular cognitive environment of the audience addressed. (1991/2000, p. 393)

Torna-se claro, portanto, que a proposta de Gutt está alinhada aos construtos da LC, pelo que considera o sentido situado em um ambiente cognitivo, linguístico e pragmático. Desta forma, aplicamos à tradução da nossa lista de colocações a noção de uso interpretativo por recurso à semântica de *frames* no intuito de exercitar uma noção de equivalência tradutória alinhada à dinamicidade do sentido e à interação entre as suas camadas, em consonância com esses postulados da LC.

Capítulo II – Construção do *Frame Female_leadership*

Este capítulo descreve a construção do *frame* anglófono *Female_leadership* a partir da extração de colocações de um *corpus* selecionado sobre o tema da liderança no feminino. Nas seções que se seguem, apresentaremos este processo em quatro etapas: (i) a metodologia de compilação da lista de colocações a traduzir, que descreve o processo de seleção qualitativa e quantitativa das colocações; (ii) a contextualização do *corpus*, onde caracterizamos os textos que o compõem e damos a conhecer o contexto geral em que as colocações ocorrem; (iii) os *frames* nos quais as colocações encontradas se enquadram, que formam o conjunto de *subframes* da liderança no feminino e (iv) algumas redes formadas por estes *subframes*, que identificam os temas que consideramos mais salientes no *corpus*. Esta análise do *corpus* sob o prisma da semântica de *frames* servirá de base para interpretação das colocações antes da sua tradução, que é apresentada no Capítulo III, assim como para a comparação entre os *frames* e temas evocados em inglês e português brasileiro e europeu (PB e PE).

1. Metodologia de levantamento da lista de colocações a traduzir

A lista de colocações (Anexo A) compilada para análise sob o prisma da semântica de *frames* e posterior tradução contém 80 colocações de duas ou mais palavras extraídas do *corpus* de trabalho completo (256.219 palavras), composto por três livros – *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide* (Babcock & Laschever, 2003), *A Woman's Guide to Successful Negotiation* (Miller & Miller, 2011) e *Lean In: Women, Work and the Will to Lead* (Sandberg & Scovell, 2013) –, mediante recurso ao conjunto de ferramentas Sketch Engine (Lexical Computing Ltd.). Este serviço de análise de *corpora* online oferece uma variedade de funções que auxiliam a extração e análise de *corpora*, além de métodos para a produção de estatísticas de frequência, cálculos de padrões de coocorrência, visualização de contrastes e exploração de *corpora* multilíngue disponibilizados pela própria ferramenta ou criados pelo usuário (Kunilovskaya & Kovyazina, 2017). Desta forma, o Sketch Engine (SkE) permite-nos explorar a estrutura linguística a partir de *corpora*, investigando o funcionamento de seus fenômenos na prática por meio da análise de textos autênticos que contam com milhões ou bilhões de palavras, a fim de identificar a medida em que determinado elemento pesquisado é de uso comum no idioma, é raro, caiu em desuso ou está apenas a surgir (Kilgarriff *et al.*, 2014).

O serviço online do SkE possibilita a extração de palavras ou colocações com foco na frequência de ocorrência das mesmas em determinado *corpus* ou em comparação a um *corpus* de referência. Neste trabalho, utilizamos três ferramentas disponibilizadas pelo SkE para extrair as colocações mais frequentes do nosso *corpus* de trabalho completo: Keywords, Word Sketch e Concordance. A ferramenta Keywords permite-nos extrair uma lista das palavras e colocações mais frequentes no *corpus* de trabalho por comparação com um *corpus* de referência que o serviço disponibiliza – utilizamos o English Web 2015 (enTenTen15). Esse *corpus* é composto por mais de 15 bilhões de palavras provenientes de textos de conteúdo geral extraídos da internet e processados de forma a excluir os dados não relevantes, duplicações,

spams etc.²⁵ O *corpus* pertencente à família TenTen é anotado pelo sistema TreeTagger com uso das etiquetas do projeto Penn TreeBank (University of Pennsylvania), com algumas modificações (Marcus *et al.*, 1993).

Assim, a fim de compilar o nosso banco de dados, começamos por extrair com a ferramenta Keywords a lista de expressões-chave (*multi-word terms*) do *corpus* de trabalho cuja frequência relativa se sobressai à frequência das mesmas palavras e expressões no *corpus* de referência, que representa a contraparte de linguagem geral e não especializada. Para tanto, utilizamos uma configuração com foco em expressões mais comuns ao nível de 1.000.000 – o ajuste pode variar de 0,001 (palavras e expressões mais raras) a 1.000.0000 (palavras e expressões mais comuns). Esta configuração permite que a ferramenta busque as expressões que sejam muito comuns no *corpus* de trabalho em contraste com o ajuste que se concentra nas expressões mais raras, que é mais útil para extração de terminologia específica de *corpora*. Considerando-se que o objetivo do nosso trabalho era identificar os *frames* evocados pelo *corpus*, o que não nos limita a expressões raras ou pouco utilizadas, o ajuste mais comum nos permite obter expressões que também são comuns na língua.

Utilizamos as estatísticas de frequência absoluta²⁶ das colocações como guia para incluí-las na lista de colocações a traduzir e posteriormente enquadrá-las em *frames*, de forma que a análise dos mesmos pudesse incluir dados quantitativos. Este processamento inicial do *corpus* com a ferramenta Keywords, plenamente automático, gerou uma lista de 1.000 colocações (limite máximo do SkE), das quais 231 apresentaram entre cinco e 97 repetições. Estabelecemos a frequência de cinco vezes como o limite mínimo relevante de repetições para o nosso trabalho.

²⁵ Encontra-se uma descrição completa do processo de preparação dos *corpora* extraídos da Internet utilizados pelo SkE em <https://www.sketchengine.eu/build-a-corpus-from-the-web/>.

²⁶ O SkE também classifica as listas de *single-word* e *multi-word keywords* quanto a um *score* de frequência. Este *score* é calculado de acordo com um método chamado “*simple maths*”, que utiliza uma fórmula para determinar quantas vezes determinada palavra é relativamente mais frequente no *corpus* de referência em comparação ao *corpus* de trabalho do usuário. (Cf. <https://www.sketchengine.eu/documentation/simple-maths/>)

A decisão foi tomada considerando-se a inadequação das expressões encontradas abaixo desse limiar ao *frame* Female_leadership e a qualidade da sua ocorrência em contexto – ou seja, consideramos que as questões apresentadas em menos de cinco ocorrências tinham menor importância relativa enquanto temas representativos do cenário de Female_leadership com base na nossa interpretação dos textos que compõem o *corpus*.

1.1 Seleção qualitativa preliminar das colocações

A primeira etapa de seleção qualitativa da lista de colocações dentre as 231 colocações iniciais resultou na exclusão de 86 colocações imediatamente identificadas como não relevantes, restando 145 colocações para a próxima etapa de análise. Entre as colocações excluídas, encontraram-se: locuções conjuntivas (ex. *(in the) first place*); referências bibliográficas; repetições (ex. *low sense* e *sense of entitlement*, quando a colocação é *low sense of entitlement*); expressões muito comuns encontradas em uma grande variedade de contextos (ex. *good idea*, *big difference* e *different way*); expressões muito específicas de determinados capítulos dos livros que compõem o *corpus* (ex. *new car* e *development bank*); expressões relacionadas ao gênero textual do *corpus* (ex. *recent study* e *next chapter*).

A segunda etapa de análise qualitativa das 145 colocações restantes foi iniciada com a elaboração de um documento do Word (Microsoft Office 2013[®]) contendo todas as colocações e respectivas *concordances*, extraídas manualmente mediante recurso à ferramenta Concordances do SkE. A esta lista de *concordances*, presente no Anexo B deste volume, ainda se acrescentou outras colocações extraídas manualmente por meio da ferramenta Word Sketch do SkE juntamente com suas *concordances*. A ferramenta Word Sketch foi utilizada com o propósito de “varrer” o *corpus*, a fim de eliminar a possibilidade de deixar colocações relevantes sem identificação e obter o máximo de colocações relevantes possível, por forma a obter uma amostra lexical suficientemente representativa do *frame* Female_leadership. Além

de a ferramenta Keywords calcular os resultados obrigatoriamente por comparação a outro *corpus*, cuja fórmula de cálculo do *score* pode levar à exclusão de algumas colocações importantes para esta pesquisa, ela também não lista as colocações por lema, mas sim por vocábulo. O lema difere-se do vocábulo porque inclui todas as variações gramaticais do mesmo, como variações de gênero e número, ou entre adjetivos comuns, comparativos e superlativos. Ademais, a Keywords também desconsidera expressões hifenizadas, podendo assim ocultar mais resultados relevantes.

A ferramenta Word Sketch processa as colocações com que o lema da palavra usada na busca ocorre, apresentando os *collocates* da mesma em diversas listas, onde cada qual representa uma categoria. Exemplos destas categorias, denominadas no SkE “relações gramaticais”, são *nouns modified by X*, *modifiers of X*, *verbs with X as subject* (onde “X” é o lema buscado), entre outras. A nossa busca considerou as categorias que envolvem substantivos e modificadores,²⁷ considerando-se que procuramos encontrar as colocações relevantes para o nosso *frame* excluindo verbos e sintagmas verbais (que iriam requerer abordagens metodológicas diferentes). Em seu conjunto, os resultados da busca com a Word Sketch apresentam “um resumo do comportamento colocacional e gramatical da palavra”.²⁸

As palavras incluídas nas buscas com a Word Sketch foram selecionadas: (i) aleatoriamente (*leader*, *woman*, *power*, *level*, *gender*, entre outras); (ii) a partir da leitura dos textos do *corpus*, quando notamos expressões frequentes ou que consideramos importantes para o contexto da pesquisa (*stereotype*, *satisfaction*, *barrier*, *ambition*, *family*, *wage*, *social*, *behavior*, entre outras); (iii) a partir da leitura dos textos do *corpus* em busca especificamente de itens

²⁷ Neste trabalho, consideramos como modificadores substantivos, adjetivos e locuções adjetivas que modificam substantivos em inglês; na tradução para as variantes do português, tornam-se adjetivos ou locuções adjetivas (grupos adjetivais ou preposicionais – por exemplo, *low sense of entitlement* é traduzido por “sentimento de inferioridade”).

²⁸ Traduzido da descrição da ferramenta disponível em https://app.sketchengine.eu/#wordsketch?corpname=user%2Fmariliasette%2Ffemale_leadership&tab=about&lemma=female&showFreqs=1&sort_ws_columns=f. Último acesso em: 10/03/2020.

hifenizados, que normalmente não aparecem nas buscas automáticas do SkE (*stay-at-home*, *male-dominated*, *decision-making/maker*, entre outras); (iv) a partir da lista de *single-word keywords* gerada pela ferramenta Keywords, que nos fornece as palavras isoladas mais recorrentes no *corpus* de trabalho. As buscas resultaram no acréscimo de 58 colocações à lista inicial em formato Word, às quais também acrescentamos as respectivas *concordances*. Portanto, a lista final das colocações selecionadas até este ponto e com as respectivas *concordances* em formato Word reunidas para análise qualitativa e enquadramento em *frames* contém 203 colocações (Anexo B).

1.2 Seleção quantitativa e qualitativa manual das colocações em contexto

Procedemos à análise da lista de 203 colocações em formato Word analisando as *concordances* das colocações, uma por uma, e excluindo aquelas que não correspondiam ao mesmo contexto (ou seja, que não fossem ocorrências das mesmas ULs)²⁹ ou que não se encontravam no texto propriamente dito, mas nos paratextos: índices remissivos, índices por palavra-chave e referências bibliográficas, por exemplo. Como mencionado anteriormente, as colocações que somavam menos de cinco *concordances* relevantes foram excluídas.

Diversas colocações também foram excluídas nesta fase por terem sido julgadas irrelevantes ao *frame* *Female_leadership*. Muitas delas são unidades lexicais do campo da negociação e cujo significado se encontrava acima da divisão de gêneros – ou seja, não dizem respeito especificamente à mulher, ao homem, e tampouco suscitam diferenças entre gêneros. Alguns exemplos são: *other side/party/negotiator* e *reasonable offer*; *negotiating paradigm* e *negotiating style*, entendidos como hiperônimos de estilos específicos, como *relational* e *competitive style*, que foram incluídos por serem associados à preferência por um ou outro gênero; *bottom line* – especificamente no contexto de negociação, esta UL designa a condição

²⁹ Lembramos que uma UL é um pareamento entre uma palavra e uma de suas acepções (Ruppenhofer *et al.* 2016, p. 7).

mínima aceitável para que as partes cheguem a um acordo; *asking price* e *total compensation*, citados como parâmetros para a negociação de salários, *good deal* e *give-and-take*, de entre outras relacionadas ao processo de negociação; *social cue*, no contexto de negociações virtuais; e *body language*, cujas ocorrências não abordam especificamente questões relacionadas aos gêneros. Algumas expressões foram excluídas por seu caráter geral, também acima da divisão de gêneros – entre elas, encontram-se *different approach*, *prospective employer* e *personal style*.

Em contraste às colocações excluídas por seu caráter demasiado geral, também excluimos colocações utilizadas em contextos demasiado específicos. Entre elas, destacam-se *long-term dream*, *station manager* e um conjunto de colocações que evoca o *frame* do Divórcio. *Long-term dream* encontra-se em *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* (2013, doravante *Lean In*) e refere-se às recomendações pessoais da autora no contexto empresarial às leitoras que almejam cargos de liderança. A autora sugere que suas leitoras elaborem como metas um sonho de longo prazo e um plano de um ano e meio, de forma que possam alcançar seus objetivos em etapas menos ambiciosas e mais realistas. Se, por um lado, *dream* é semanticamente relacionada à *ambition* – um tema recorrente no *corpus* e principalmente em *Lean In* –, a expressão *long-term dream* propriamente dita não é citada nos outros livros do *corpus* e não parece ter relação direta com o *frame* Female_leadership, senão nas experiências e crenças pessoais da autora. *Station manager*, por sua vez, ocorre em *A Woman's Guide to Successful Negotiating* (2011) e *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide* (2003, doravante *Women Don't Ask*), mas refere-se (por coincidência, ao que tudo indica) a dois casos específicos de entrevistadas desses estudos que trabalhavam sob a gerência de um canal de televisão (*TV station managers*).

O *frame* do Divórcio é evocado diversas vezes pelas colocações *divorce settlement*, *child support*, *divorce lawyer* e *fair settlement*. Porém, todas elas ocorrem em *A Woman's Guide to*

Successful Negotiating, cujo tema geral não se concentra na liderança feminina – embora seja voltado ao público feminino –, mas em processos de negociação de diversas naturezas, incluindo, além das negociações de acordos de divórcio, compras de imóveis e veículos etc.

Por fim, excluímos três locuções verbais: *lean in*, *give birth* e *take care*. Apesar de serem relevantes para o *frame*, optamos por incluir na lista apenas colocações nominais, visto que locuções verbais requerem métodos diferentes de levantamento e análise, o que amplia consideravelmente o escopo desta pesquisa.

Ao final desta etapa, de 203 colocações restaram 80 que compuseram a lista de colocações em inglês posteriormente traduzida quer para português brasileiro, quer para português europeu, cujo processo de tradução e resultados são abordados no próximo capítulo.

2. Contextualização do *corpus* de trabalho: a liderança no feminino em colocações

Os livros que compõem o nosso *corpus* de trabalho – *Women Don't Ask, A Woman's Guide to Successful Negotiation* e *Lean In* (Babcock & Laschever, 2003; Miller & Miller, 2011; Sandberg & Scovell, 2013, respectivamente) – de modo geral procuram descrever o estado das coisas no que concerne a posição da mulher na sociedade, nas relações de trabalho e, em menor medida, no poder político. Nesse caminho, elucidam questões sociológicas e psicológicas que podem ajudar o público leitor a compreender as razões por trás do atual estado das coisas e como fazê-lo avançar a um ponto de maior igualdade entre os gêneros. Segundo os autores, uma das melhores ferramentas de que a mulher dispõe em qualquer destas esferas é a negociação. Desta forma, a fim de compreendermos melhor o papel da negociação no feminino, nesta seção percorremos um pedaço da jornada da mulher ao longo do tempo e contextualizamos os textos do nosso *corpus* em relação ao contexto histórico das reivindicações femininas desde meados do século XX. Em seguida, procuramos pintar um retrato geral sobre os textos do *corpus* à medida em que contextualizamos as colocações que vão compor os *subframes* de *Female_leadership*, delineados na próxima seção.

...

A segunda metade do século XX ficou marcada por uma série de revoluções políticas, econômicas e sociais que acarretaram transformações profundas na sociedade ocidental e em sua forma de pensar e se relacionar. Com o fim da Segunda Guerra Mundial, as mudanças nas relações de trabalho, a criação da ONU, as manifestações estudantis, o movimento hippie e a revolução sexual, entre outros, os fundamentos das relações humanas e as estruturas de poder político e social viram-se desafiadas. Acompanhando o questionamento acerca das desigualdades sociopolíticas e raciais que esta transformação trouxe à tona, movimentos feministas buscavam compreender as bases e mudar a realidade do papel social da mulher.

A partir das décadas de 1960 e 1970, uma onda de pensadoras e ativistas feministas levou adiante as conquistas femininas do direito ao voto, ao trabalho e à propriedade, trazendo à superfície sobretudo a estrutura sociopolítica subjacente à situação de desigualdade social e cultural da mulher, procurando elucidar o sexismo na base das estruturas de poder. O célebre ensaio de Carol Hanisch, “the personal is political” (publicado em Firestone & Koedt, 1970), circunscrito no Movimento de Liberação Feminina, demonstrou como os problemas que eram considerados “pessoais” das mulheres, como a conceitualização do seu corpo na esfera pública, a sua sexualidade e o aborto, eram assunto de discussão política e “form[ed] the basis for a fundamental feminist theory of the socio-political constitution of gender relations, which continues to resonate with contemporary critiques of gender relations” (Rogan & Budgeon, 2018, p. 2). É aqui, portanto, que vimos surgir a discussão sobre a linha que divide a esfera privada e pública no que concerne a figura feminina enquanto participante da estrutura social e o avanço do problema da posição social da mulher do privado para o público.

Já o momento atual, cuja linha de reivindicações se considera ter surgido na década de 1990, de modo muito geral destaca o aspecto conceitual do papel da mulher: os estereótipos sociais e midiáticos que moldam a forma como é vista e como esta imagem é comunicada hoje, além de incluir ativamente os subgrupos historicamente negligenciados – as mulheres pertencentes a minorias étnicas, as do terceiro mundo, homossexuais, transgêneros, entre outras (Rabay & Carvalho, 2011, p. 86 *apud* Gregori, 2017, p. 49). Há críticas sobre o enfoque dos escritos feministas atuais na maternidade (e em primeira pessoa), o que se considera um retrocesso em vista das conquistas das décadas anteriores no âmbito do direito da mulher e igualdade de gênero, na medida em que “[t]hese works pay lip-service to the notion that motherhood should not be the measure of a woman’s worth, but they embrace motherhood as the ultimate personal fulfillment” (Crawford, 2011). Por outro lado, algumas pensadoras (por exemplo, Arruzza, Bhattacharya & Fraser, 2019) reivindicam também que a linha feminista atual

concentra-se em assuntos que estão aquém das mulheres étnica e socioeconomicamente marginalizadas e que se esquece dos problemas que afetam a maioria, como o capitalismo, os problemas ecológicos e a intolerância racial.

No âmbito acadêmico, os Estudos de Gênero e estudos em Sociologia e Psicologia das últimas três ou quatro décadas têm procurado identificar as razões pelas quais as mulheres, apesar do progresso na conquista de igualdade de oportunidades e direitos, ainda ocupam mais posições de liderança no lar do que na política ou no mercado de trabalho.³⁰ O nosso *corpus* de trabalho (Babcock & Laschever, 2003; Miller & Miller, 2011; Sandberg & Scovell, 2013) se utiliza desses estudos para falar à mulher atuante no, ou aspirante ao, mercado de trabalho. Além de elencar os problemas estruturais que elas enfrentam, os textos abordam as formas com que podem ganhar mais terreno nessa esfera a partir da compreensão das vantagens e desvantagens do perfil psicológico e social inerentes ao feminino, considerando-se o atual estado de coisas, além de derrubar as barreiras internas que as impediria de crescer. Ou seja, por um lado, os textos do *corpus* apontam, pelo prisma das ciências humanas, a estrutura social que criaria e perpetuaria papéis supostamente adequados aos gêneros [*gender roles*]³¹ e os estereótipos a eles relacionados [*gender stereotypes*] e, por outro, o comportamento feminino que seria derivado desta estrutura. Se, por um lado, se prega o questionamento e desmantelamento da estrutura, por outro também vimos maneiras com que a própria mulher poderia transformar o seu papel a partir da compreensão destas razões e do aproveitamento do seu perfil comportamental como uma vantagem ou da derrubada das barreiras internas que a impedem

³⁰ A posição de liderança, antes de representar o que toda e qualquer mulher possa ou deva almejar, é utilizada aqui e no *corpus* (por exemplo, Sandberg & Scovell, 2013, p. 14) como uma métrica do sucesso das mulheres em ocupar diferentes posições da esfera profissional fora de casa, quando assim o desejam. Da mesma forma, não se pretende dizer que toda mulher, como todo homem, possa ou deva almejar o ingresso ou progresso contínuo no mercado de trabalho.

³¹ Os termos entre colchetes [*square brackets*] nesta seção indicam a colocação em inglês ou português correspondente àquela mencionada no corpo do texto e que compõe a base de dados bilingue neste trabalho.

de crescer – um movimento simultaneamente do público para o privado e do privado para o público.

Do lado estrutural, argumenta-se, com base em estatísticas, que a diferença entre os gêneros [*gender difference*] permeia não apenas o espaço que a mulher ocupa no mercado de trabalho e na política, mas, para citar alguns exemplos, a sua remuneração e condições de trabalho em diversos níveis: desde a ausência de estacionamento preferencial para gestantes e até de toaletes femininos nas empresas a diversas formas de dualidade de critérios [*double standards*] de contratação, promoção e atribuição de tarefas. Por exemplo, um estudo da firma de consultoria empresarial McKinsey & Company (Barsh & Yee, 2011 *apud* Sandberg & Scovell, 2013, p. 8) registrou que o homem geralmente é promovido com base em seu potencial, enquanto a mulher é promovida com base no histórico dos seus resultados anteriores. No caminho argumentativo da exposição deste retrato, encontramos nos três livros do *corpus* de trabalho colocações como *gender gap*, *gender bias*, *market value (of women)*, *true equality*, *professional success*, *hiring criterion*, *gender bias*, *labor force participation*, *stretch assignment*, entre outras.

Diversos estudos (por exemplo, Thompson, 1998 *apud* Babcock & Laschever, 2003, p. 180) também demonstraram que, além da vida profissional, a mulher casada [*married woman*] assume muito mais tarefas domésticas [*housework*], e a mãe, mais responsabilidades na criação dos filhos [*child rearing; child care*], o que faz com que desfrutem de menos momentos de lazer [*leisure time*]. Além disto, encontramos uma amostra significativa das responsabilidades familiares da mulher casada e/ou mãe nas colocações *child development*, *good mother*, *woman with children*, *employed mother*, *stay-at-home mother*, *single mother*, entre outras.

Aparentemente como consequência da inserção desta mulher desde a sua infância na estrutura social descrita acima, ela tende a demonstrar traços psicológicos que constituem barreiras internas ao seu sucesso profissional [*professional success*], entre eles *low/depressed sense of*

entitlement e *impostor syndrome*. Segundo Babcock & Laschever (2003),³² esses traços estariam relacionados aos comportamentos sustentados como apropriados a cada gênero. É nesse contexto que encontramos colocações como *gender role*, *gender stereotype*, *gender norm* e *gender schema*. Grosso modo, o estereótipo do gênero feminino criaria, no convívio social com qualquer gênero, a expectativa de que a mulher se preocupa menos consigo mesma e mais com o outro ou o bem comum, ao passo que o homem foca os seus próprios objetivos e interesses e, portanto, age mais independentemente das necessidades da comunidade (Heilman, 1995 *apud* Babcock & Laschever, 2003, p. 63).

Assim, um dos principais pontos em comum entre esses livros é que advogam que, em grande parte, a mulher precisa negociar mais em seu próprio benefício [*own behalf*] – em casa e no trabalho – para alcançar mais igualdade, no primeiro caso, e metas mais coerentes com as suas vontades e a qualidade do seu trabalho, no segundo, como uma forma de transformar não só a sua vida mas a própria estrutura social em que se insere e acompanhando as mudanças do mercado de trabalho, que requer cada vez mais proatividade por parte dos atores (Babcock & Laschever, 2003). Outro consenso entre os autores do nosso *corpus* de trabalho é de que, paradoxalmente, alguns traços que subjazem as barreiras internas da mulher – a sua tendência a priorizar o bem comum, por exemplo – seriam ingredientes fundamentais para o processo de negociação hoje considerado mais saudável e eficaz para todos, a negociação colaborativa [*collaborative negotiation*].

Em *Women Don't Ask*, as autoras Linda Babcock e Sarah Laschever – pesquisadoras de Ciências Sociais da Carnegie Mellon University e de carreira e obstáculos femininos, respectivamente – procuram elucidar as razões por trás do sentimento de inferioridade da

³² Babcock & Laschever (2003) sugerem consultar Eagly (1987), uma revisão de alguns destes estudos em sociologia e psicologia comportamental, e Deaux and Major (1987) sobre o comportamento relacionado ao gênero.

mulher [*low sense of entitlement*] (por que “elas não pedem” ou reivindicam mais o que lhes cabe), o que se traduz em chaves para a compreensão da estrutura social de gênero e, conseqüentemente, para o seu desmantelamento. Entre as formas de combater a desigualdade de gênero, as autoras destacam a importância de a mulher negociar para o seu próprio benefício. Ademais, demonstram como o “talento” feminino para praticar o bem comum em detrimento do seu próprio é um aliado nas práticas éticas e comprovadamente eficazes de negociação. Em suma, as autoras defendem que a abordagem “caracteristicamente feminina” à negociação, devido à sua tendência a integrar em vez de dominar ou competir, funciona melhor não só para a mulher, mas o homem também teria muito a ganhar ao deixar de lado a abordagem “caracteristicamente masculina” à negociação (*competitive approach*).

Lean In (2013), escrito pela CEO do Facebook, Sheryl Sandberg (em colaboração com Scovell), nos transporta de volta à discussão entre privado e público colocada na década de 70 por Carol Hanisch (“the personal is political”). O livro gerou controvérsia, dado que foi interpretado como uma tentativa de devolver ao privado o que já se teria tornado público, visto que a autora defende um posicionamento proativo da mulher – que deveria “*lean in*” e “tomar seu lugar à mesa” a fim de conquistar o seu lugar de direito, o que parece eximir a estrutura social de responsabilidade. Citando experiências femininas que demonstram de que forma a mulher ainda não goza do que chama de “*true equality*” [verdadeira igualdade], a autora propõe que a luta feminina pela igualdade de direitos, tratamento e oportunidades continue, mas aponta uma maneira de abordá-la a partir da desconstrução das barreiras internas das mulheres, como mencionado anteriormente. Se, por um lado, é preciso que toda a sociedade se engaje na mudança de um paradigma, por outro, a própria mulher pode tomar as rédeas da sua posição na sociedade. Estas barreiras dizem respeito ao que as autoras de *Women Don’t Ask* destacam: o sentimento de inferioridade da mulher, o fato de o seu *locus de controle* [*locus of control*] ser predominantemente externo (o que quer dizer que elas não sentem que o controle das suas vidas

lhes cabe) e a síndrome do impostor [*impostor syndrome*], o sentimento de que não merecem os resultados positivos e recompensas do seu trabalho.

Como Sandberg & Scovell focam a realidade da mulher no mundo corporativo, *Lean In* também contribui para a lista de colocações com termos que evidenciam a presença da mulher casada e/ou mãe no ambiente corporativo, como: *maternity leave*, *professional life*, *leisure time*, *work force*, *flexible work schedule*, *stretch assignment*, *labor force participation* etc. Se a proposta é pintar o retrato da mulher profissional no mundo empresarial de hoje e ajudá-la a ir mais longe, o simples fato de estas colocações constarem em nossa lista é uma evidência estatística que sugere a natureza da sua dificuldade. Na próxima seção, quando estas colocações estarão organizadas em seus *frames*, veremos a extensão da sua ocorrência e o peso que cada *frame* tem no *corpus*.

Já *A Woman's Guide to Successful Negotiating* (Miller & Miller, 2011), como o próprio título sugere, procura instruir a leitora quanto a técnicas de negociação voltadas ao seu perfil. Para tanto, não deixa de abordar os papéis sociais de gênero, levando a que a mulher os compreenda, a fim de usá-los a seu favor. Por exemplo, uma mulher extremamente assertiva é comumente rotulada de masculinizada, pois esta atitude viola os padrões normativos de gênero [*gender norms*], segundo os quais a mulher é delicada, compreensiva e comunal. A mulher com perfil dominante cuja esfera de dominação inclui as suas próprias pares pode até ser rotulada de abelha-rainha [*queen bee*]. Esse estereótipo negativo [*negative stereotype*] normalmente se refere a mulheres em posição ou cargos de liderança [*women in leadership positions*] que não se mostram “solidárias” com outras mulheres, mas são vistas como maldosas e inapropriadamente dominantes. Com isto em mente, os autores sugerem técnicas de negociação que garantiriam melhores resultados.

À semelhança das outras obras que integram o *corpus*, esta também sugere que uma das formas mais eficazes de negociar é por meio da colaboração. Isso implica em ambos os lados mudarem o foco da negociação para a solução de problemas (*idem*, p. xviii), em vez de fomentarem uma atmosfera de competição. Assim, a facilidade em negociar colaborativamente seria uma vantagem do perfil psicológico feminino porque, segundo os autores, a mulher tende a valorizar seus relacionamentos mais do que o homem – que tende a ver o processo de negociação como uma simples transação –, e colaborar lhe permite conservar suas relações no longo prazo. Nesse caminho, o livro aborda “três chaves para o sucesso (na negociação)”, “os dez erros mais comuns das mulheres e como evitá-los” e técnicas para negociações específicas, como mencionado anteriormente. De modo geral, as colocações significativamente repetidas nesse livro que entraram em nossa lista se enquadram no *frame* da negociação (Discussion), como veremos na próxima seção.

3. Constituição do *frame* Female_leadership

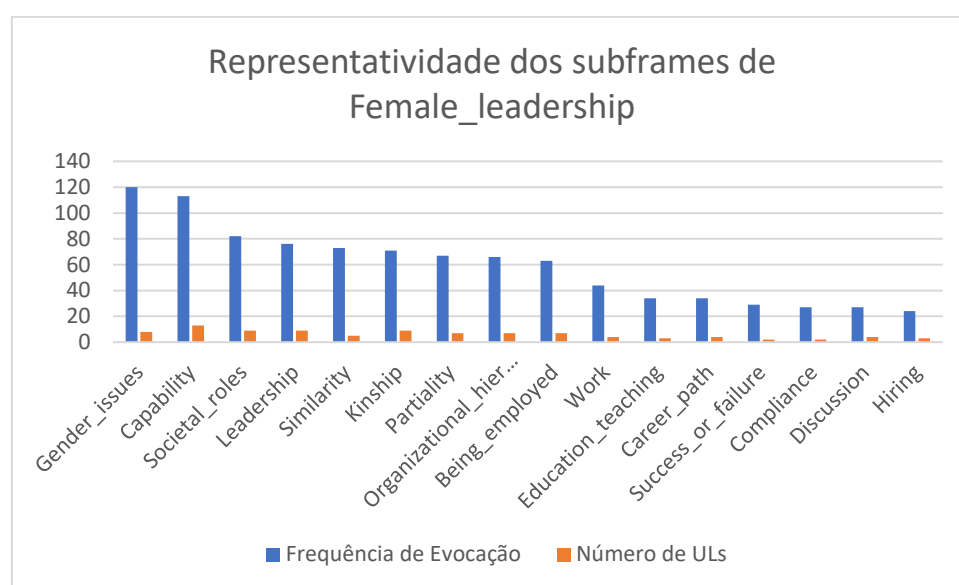
Nesta seção, apresentamos os *subframes* que integram o *super_frame* Female_leadership formados pelas unidades lexicais (ULs) que constituem a lista de colocações extraídas do *corpus* completo – *Women Don't Ask, A Woman's Guide to Successful Negotiating* e *Lean In* (Babcock & Laschever, 2003; Miller & Miller, 2011; Sandberg & Scovell, 2013, respectivamente). Estes *subframes* – a maioria já existentes na FrameNet e alguns criados pela autora deste trabalho – são apresentados na próxima alínea em tabelas que contêm a definição do *frame*, os elementos do *frame* (EFs – Cf. Capítulo I, p. 42) e as ULs neles enquadradas com o número de ocorrências das mesmas no *corpus*. Os *frames* e os EFs são grafados com letra maiúscula inicial e o símbolo de sublinhado (__) entre palavras, em vez do espaço, quando é composto de mais de uma palavra, conforme a convenção da FrameNet. O número de ocorrências de cada UL é dado entre parênteses à frente da colocação, e a última linha das tabelas informa a soma total de repetições de todas as ULs do *frame* no *corpus*. Essa soma indica a frequência com que o *frame* é evocado no *corpus* de trabalho como um *subframe* de Female_leadership – ou seja, em contexto relacionado ao papel da mulher como líder ou à sua participação na liderança social, empresarial e familiar. Nesta seção, o texto das tabelas está em inglês, visto que a maioria dos *frames* foram encontrados na FrameNet e, portanto, nesse idioma.

As 80 colocações da lista foram enquadradas em 31 *frames*. A frequência de repetição total de todas as colocações enquadradas em cada *frame* que apresentamos como *subframes* de Female_leadership varia de 120, do *frame* Gender_issues, a cinco, de Point_of_dispute. A quantidade de ULs incluídas em cada *subframe* também apresenta variação – temos 13 colocações em Capability e uma em diversos outros *frames*, como Dominate_situation e Risky_situation. Algumas colocações composicionais podem se enquadrar em mais de um *frame*, visto que núcleo e modificador podem evocar *frames* diferentes além daquele do sentido

composto da colocação, em cujo caso se considera ou o substantivo núcleo, quando é modificado por substantivos ou adjetivos que não evocam *subframes* de *Female_leadership*, ou o substantivo núcleo e o modificador, muitas vezes em *frames* distintos. Por exemplo, *negotiating compensation* se enquadra em dois *frames*: *Similarity* (Tabela 5) e *Discussion* (Tabela 15). Em *Similarity*, enquadra-se pelo seu sentido composto – evoca desigualdade, visto que negociar a remuneração é necessário para a mulher porque em geral seu salário é mais baixo (Miller & Miller, 2011, p. 174). No segundo caso, *negotiation* evoca o *frame* *Discussion* isoladamente. Ao mesmo tempo, *compensation* também poderia enquadrar-se isoladamente em *Employee_scenario*,³³ que não está aqui representado por não ser relevante como *subframe* de *Female_leadership*.

O Gráfico 1 abaixo representa os 16 *subframes* de *Female_leadership* mais evocados no *corpus* organizados por frequência de evocação. A lista completa dos *frames* com a respectiva frequência de evocação se encontra no Anexo C.

Gráfico 1 – Os 16 *subframes* mais representativos de *Female_leadership*



³³ Disponível na FrameNet em https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Employee_scenario. Último acesso em 27/05/2020.

As linhas azuis representam a soma da frequência de evocação das ULs que se enquadram nos *frames*, ao passo que a linha alaranjada representa o número de ULs que os compõem. Os *frames* representados referem-se principalmente a questões de gênero, relações familiares, trabalho e estudos.

Nota-se que os *frames* Gender_issues e Capability se destacam como os *subframes* mais representativos de Female_leadership. No caso do primeiro, isso se deve ao fato de que o *corpus* aborda diversas questões de gênero que, segundo os autores, explicam o *status* atual da mulher enquanto grupo social, além de constituírem as chaves para a solução das desigualdades de gênero apontadas pelos autores. No *frame* Capability enquadra-se a situação em que uma Entidade satisfaz ou não as pré-condições para participar de um Evento (Cf. Tabela 2 na próxima seção). No nosso contexto, a Entidade é a mulher, e o Evento é o mercado de trabalho, a hierarquia organizacional e familiar etc. A frequência de evocação do *frame* (113), aliada ao número de ULs nele enquadradas (13, o mais alto entre todos os 31 *frames*) nos diz, por exemplo, que a capacidade de a mulher exercer os seus papéis sociais é muito relevante no cenário da desigualdade entre gêneros – veremos na próxima alínea em quais sentidos ela é evocada em Female_leadership.

Seguem-se na ordem de frequência de evocação os *frames* Societal_roles (Tabela 3) e Leadership (Tabela 4). O primeiro reúne colocações que, em contexto, definem os papéis sociais representados (ou esperados) da mulher. O segundo é composto quase exclusivamente por colocações que evocam a liderança no trabalho, como *vice president* e *managing director*. Era previsível que os *frames* relacionados ao trabalho e ao posicionamento da mulher no mercado tivessem representatividade considerável no *corpus* – Organizational_hierarchy, Career_path e Work também se inserem nesse tema.

O *frame* Similarity (Tabela 5), também com alta frequência de evocação (73), está conceitualmente relacionado a Gender_issues, pois é composto aqui pelas colocações *gender difference*, *gender gap*, *true equality* e *equal world*, sendo que as duas primeiras também se enquadram em Gender_issues e as duas últimas são utilizadas no contexto da diferença entre gêneros – representam a situação de igualdade, ou seja, o polo oposto das primeiras.

Se tomarmos o nosso *corpus* de trabalho como uma representação do *status* atual da mulher no mundo ocidental – sobretudo nos EUA, local de publicação dos três livros –, pode-se afirmar que o fato de o *frame* Kinship (Tabela 6) surgir como o sexto *subframe* mais evocado de Female_leadership, associado a Societal_roles (Tabela 3) e com diferença de frequência de evocação de apenas 10 quando comparado a Leadership (Tabela 4), nos diz algo sobre a posição da mulher enquanto mãe em comparação à mulher profissional ou líder em outros domínios. Em Kinship, todas as oito ULs referem a mãe ou o(s) filho(s) e, em Societal_roles, 75% dos papéis sociais representados são papéis maternos. Pelo prisma da semântica de *frames*, esse resultado corrobora o argumento dos textos do *corpus*, de Babcock & Laschever e Sandberg & Scovell (2003 e 2013, respectivamente), de que a importância da mulher líder tem mais prevalência no lar e na família do que no mercado de trabalho (por exemplo, Sandberg, 2013, p. 7-8).

Os *frames* Organizational_hierarchy (Tabela 8) e Career_path (Tabela 12) também estão relacionados entre si, pelo que representam posições hierárquicas no local de trabalho e jornada da carreira pela perspectiva da mulher. O *frame* Partiality (Tabela 7), por sua vez, tem uma relação causal com o *frame* Leadership: veremos que as colocações *double standard*, *gender bias* e *own behalf* estão diretamente relacionadas, neste contexto, à baixa representatividade do feminino na liderança.

3.1 Os subframes da liderança no feminino

As questões de gênero estão presentes em diversos *frames* no nosso *corpus*, entre eles Point_of_dispute, Gender_issues, Similarity, Partiality e Compliance. Entre as colocações que os compõem encontram-se *gender issues*, *gender stereotype*, *gender gap*, *gender bias* e *gender norm*. Como estas colocações são subtipos de *gender issues* e são modificadas por *gender.n*,³⁴ todas elas evocam o *frame* Gender_issues (Tabela 1), o que justificou a criação do mesmo neste trabalho. Devido à quantidade de colocações enquadradas aqui (8) e à soma das suas ocorrências (120), esse é o *frame* com maior representatividade no *corpus*.

Para criar a descrição do *frame*, expandimos a descrição de Point_of_dispute (Tabela 31), visto que esse *frame* é herdado por Gender_issues. Point_of_dispute compreende a situação em que uma questão é assunto de discussão em um grupo, onde há discórdia entre os membros; Gender_issues compreende a mesma situação, mas situa o ponto de discórdia na diferença entre os gêneros. Ao passo que em Point_of_dispute o único elemento de *frame* (EF) nuclear³⁵ é Question, Gender_issues também inclui os membros que discutem a “questão” como um EF nuclear Group (cujo referente, neste caso, são todos os gêneros), subdividido como os lados da questão (Side_1, Side_2 e Sides). Considerando-se que a questão dos gêneros ultrapassa a dicotomia masculino/feminino e engloba também todos os subgrupos da comunidade LGBT, os Lados não representam necessariamente o masculino e feminino senão em Gender_issues como *subframe* de Female_leadership – mesmo porque a comunidade LGBT não é representada no nosso *corpus* e, consequentemente, em Female_leadership no estado de desenvolvimento em que se encontra neste trabalho. Além disto, em Gender_issues, o EF

³⁴ Nesta seção, quando necessário utilizamos a convenção da FrameNet que identifica a categoria gramatical das palavras por abreviações precedidas de ponto: adjetivo, .a; substantivo, .n etc. a fim de evitar ambiguidades.

³⁵ A FrameNet Brasil traduz “core” e “non-core frame elements” por “elementos nucleares” e “não nucleares”. Neste trabalho, adotamos todas as traduções e notações da FNBr. Essa base de dados, que adota o formato da FrameNet de Berkeley, pode ser consultada em <http://webtool.framenetbr.ufjf.br/index.php/webtool/report/frame/main>. Último acesso: 27/06/2020.

Question torna-se Issue, ao qual em última instância não se busca apenas uma resposta, mas uma solução (Cf. definição de Point_of_dispute, Tabela 31).

Tabela 1 – Estrutura simplificada do *frame* Gender_issues

Frame:	Gender_issues		
Fonte:	Criado pela autora deste trabalho.		
Definição:	An Issue related to gender differences is under discussion in a Group, which still has a difference of opinion among its Sides. The prominence of the Issue relative to others can be indicated by a Status expression.		
Elementos do Frame:	Core: Issue Group Side_1 Side_2 Sides	Non-core: Context Description Domain Status Times	Viewpoint State_of_affairs
Unidades Lexicais:	gender issues (5), gender stereotype (9), gender difference (33), gender gap (18), gender bias (10), gender schema (7), gender role (20), gender norm (18)		
Frequência:	120		

Capability (Tabela 2) compreende conceitos relacionados à capacidade de uma entidade realizar determinada coisa, considerando-se as condições que a mesma precisa satisfazer para tanto. Como *subframe* de Female_leadership, enquadrámos aqui as ULs que evocam diferentes capacidades da mulher, quer elas sejam implícitas ou explícitas pelas colocações ou não. Por exemplo, *good listener* denota a capacidade “caracteristicamente feminina” de escutar o outro (Miller & Miller, 2011, p. 35), e *senior woman*, a sua competência profissional. Contudo, como em todos os *framings* deste trabalho, é preciso manter em mente que a evocação de *frames* específicos muitas vezes se deve ao contexto.

Este é o caso de *market power*, enquadrada aqui, mas que nem sempre será inequivocamente enquadrada em Capability devido à polivalência da UL *power.n*. Por exemplo, a UL específica *power [govt].n* enquadrada no *frame* Leadership na FrameNet³⁶ é definida como “a country

³⁶ Disponível em <https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Leadership>. Último acesso em 27/05/2020.

viewed in terms of its international influence and military strength”,³⁷ pelo que poderia ser traduzida como “potência” – por exemplo, na frase “”Sete razões para investir na França”, anuncia folheto do Ministério da Economia e Finanças da quarta potência mundial”.³⁸ Já a UL *power [rule].n*, também encontrada no *frame* Leadership, é definida como “political authority or control”, pelo que corresponderia à acepção de “poder” definida pelo Dicionário Antônio Houaiss como “direito ou capacidade de decidir, agir e ter voz de mando; autoridade”³⁹ no âmbito político. No *frame* Capability (Tabela 2), a UL *power.n* é definida como “the ability to perform an action required in an event”. Na FrameNet, esta UL ocorre nas frases anotadas em construções como “purchasing power” e “power to choose a government” etc., onde “purchasing” e “to choose a government” correspondem ao EF Event. No nosso contexto, o caso da colocação “market power” enquadra-se no *frame* Capability porque o sentido de *power.n* corresponde à definição desta UL no *frame*, visto que trata-se do poder da mulher no mercado de trabalho no sentido da influência ou capacidade que possui nesta esfera (o nosso Evento). Um excerto do *corpus* onde encontramos a colocação neste contexto é “Like many of their female peers, Angela and Joan were suffering from a limited understanding of their market power. That is, they didn't realize that a market existed for their particular skills and talent (...)” (Babcock & Laschever, 2003, p. 45).

O caso de *low/depressed sense of entitlement*, por outro lado, denota no nosso contexto a percepção da mulher sobre a sua própria capacidade de prosperar no mercado de trabalho – na verdade, o seu sentimento de incapacidade e, conseqüentemente, não merecimento de reconhecimento. *Sense of entitlement*, a expressão fixa que ocorre no *corpus* com os modificadores *low* e *depressed*, é definida pela American Psychiatric Association (1994, p.

³⁷ Todas as definições de ULs da FrameNet são extraídas do Concise Oxford Dictionary.

³⁸ Extraído do Corpus Brasileiro. Disponível em: <https://www.linguatca.pt/cgi-bin/acesso.pl>. Último acesso: 27/06/2020.

³⁹ Todas as definições citadas do Dicionário Antônio Houaiss são extraídas da versão brasileira digital 1.0, junho de 2009.

661) como “a expectativa de receber favores especiais sem que se assuma responsabilidades recíprocas”. Campbell *et al.* (2004, p. 31)⁴⁰ definem a expressão como “um sentimento inequívoco de que se merece mais e tem mais direito do que os outros”. Embora esses dois sentidos próximos tenham alcançado o senso comum e a expressão seja mais utilizada na língua inglesa com teor pejorativo – tendo sofrido uma extensão onde *sense of entitlement* é usado no lugar de *exaggerated sense of entitlement* – o sentido que assume no nosso contexto está mais relacionado à expressão utilizada na teoria de justiça social. Lewis (2001, p. 1455) define *sense of entitlement* em modos gerais como “a concept used to denote a set of beliefs and feelings about rights and entitlements, or legitimate expectations, based on what is perceived to be fair and equitable” (Major, 1993; Bylsma & Major, 1994; Lewis, 1996 *apud* Lewis, 2001). É esse o sentido que mais se aproxima do sentido em que é utilizada em nosso *corpus*.

Em *Women Don't Ask*, Babcock & Laschever (2003, p. 71) citam as observações das psicólogas Kristen Kling, Janet Shelby-Hyde, Carolin Showers e Brenda Buswell, concluindo que:

[b]elieving that you're good at what you do, assuming that you deserve to be amply rewarded for your good work, and asking for more—having a strong sense of entitlement and showing it—would clearly be displaying self-confidence, and would therefore be a gender-role violation for a girl.

Dessa forma, o sentido da expressão prende-se ao sentimento de merecimento, ou ao sentimento de que se tem direito a recompensas e, portanto, de que está em plena capacidade de exercer determinada função ou receber compensação por um trabalho hábil. Por esse motivo, acreditamos que a expressão se enquadra conceitualmente e, em contexto, evoca o *frame* Capability. Por outro lado, *sense of entitlement* também pode ser enquadrada no *frame*

⁴⁰ Esta e a referência supra foram consultadas por meio da revisão encontrada em https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-1-4419-1695-2_280. Último acesso: 27/06/2020.

Prohibiting_or_licensing,⁴¹ que compreende a situação em que um estado de coisas é proibido ou permitido por um princípio – uma regra legal, social ou moral que julga um estado de coisas como um comportamento inadmissível ou um resultado do mesmo. Contudo, o *frame* Capability é mais apropriado como *subframe* de Female_leadership porque capta o aspecto que decorre como consequência do princípio moral ou regra social – o sentimento de incapacidade da mulher. Esse sentimento, por sua vez, se relaciona à outra colocação enquadrada neste *frame*, *impostor syndrome*.

A expressão fixa *impostor syndrome*, também utilizada na terminologia da Psicologia, é enquadrada tanto em Medical_conditions (Tabela 18) quanto em Capability (Tabela 2). No primeiro caso, *syndrome.n* evoca uma condição médica; no segundo, o sentido da colocação como um todo denota o sentimento de incapacidade de quem sofre desta condição (de saúde mental) – o impostor estaria fingindo que é capaz de realizar um trabalho que de fato não é. Sandberg & Scovell (2013, p. 20) definem a expressão como “[t]he phenomenon of capable people being plagued by self-doubt”, afirmando que homens e mulheres são susceptíveis à síndrome do impostor, mas que as mulheres tendem a exibi-la com mais intensidade e sofrem com isto mais limitações (as autoras citam, entre outros estudos, Clance & Imes, 1978, p. 241-45).

Talented woman e *good work/job* também evocam competências femininas, e *senior woman* e *junior/young woman* evocam, em polos opostos, diferentes níveis de competência (capacidade) profissional, que, em última instância, determina a sua capacidade de ser ou não líder. *Senior women*, com raríssimas exceções, são as CEOs e outras executivas retratadas no *corpus*, ao passo que *junior/young women* são retratadas como aprendizes – são comumente citadas em

⁴¹ Disponível na FrameNet em https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Prohibiting_or_licensing. Último acesso em 27/05/2020.

situações de erro. Uma ocorrência de *young woman* em *A Woman's Guide to Successful Negotiating* demonstra como a jovem mulher pode ser considerada incapaz no mercado de trabalho: “She had never dealt with him before, and he obviously believed that because she was a young woman, she couldn't possibly have any authority. He wouldn't negotiate seriously with her.” (2011, p. 55) Em outras ocorrências, *young woman* ocorre no contexto onde se apela à sexualidade na negociação:

Anna describes an incident when she was a young woman working in politics in which, instead of preparing, she thought she could charm a male colleague into agreeing to what she wanted. She was unsuccessful because she had not done her homework. (*idem*, p. 58)

Competitive, *collaborative* e *cooperative approaches* são abordagens à negociação que envolvem competências caracteristicamente masculinas ou femininas (duas perspectivas que trazem ao primeiro plano a mesma situação subjacente). Como mencionado na seção anterior, segundo o *corpus*, a capacidade de negociar é crucial para elevar o *status* da mulher no trabalho, em sua comunidade e na sociedade como um todo. Além disso, os modificadores dessas colocações designam competências atribuídas à mulher e ao homem no *corpus*. Essas colocações também se encontram nos *frames* Competition (Tabela 23), Collaboration (Tabela 20) e Discussion (Tabela 15).

Tabela 2 – Estrutura simplificada do *frame* Capability

Frame:	Capability	
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Capability	
Definição:	An Entity meets the pre-conditions for participating in an Event. A Degree modifier may be included to indicate by how much the Entity exceeds or falls short of the minimum requirements.	
Elementos do Frame:	Core: Entity Event	Non-core: Circumstances Degree Explanation
Unidades Lexicais:	market power (of women) (5), low/depressed sense of entitlement (13), impostor syndrome (6), good listener (5), talented woman (5), good	

	work/job (14), young woman (18), senior woman (11), junior woman (9), good manager (5), competitive negotiating (7), cooperative approach (8), collaborative approach (7)
Frequência:	113

Women Don't Ask e Lean In (Babcock & Laschever, 2003; Sandberg & Scovell, 2013) abordam a situação da mulher na sociedade, em casa e no trabalho, e, partir desse retrato, observa-se alguns papéis que a mulher assume ou que se espera que assuma no contexto social. São, em última instância, responsabilidades que lhe são socialmente atribuídas e que estão ligadas aos padrões de gênero e comportamento social referidos na seção anterior: a mulher é comunal (valoriza o bem-estar comum mais do que o seu próprio), ela cuida, ela é mãe.

Para abrigar essa situação, criamos o *frame* Societal_roles (Tabela 3) a partir do mapeamento metafórico daquele existente na FrameNet como Performers_and_roles.⁴² Este *frame* compreende as ULs que evocam a situação em que um Intérprete tem determinado Papel em uma Performance e o interpreta segundo as orientações do Roteiro para aquele Papel. Trata-se literalmente de encenações artísticas, como peças de teatro ou filmes.

Incluímos em Societal_roles colocações que funcionam como as *target words*⁴³ do *frame*, como *role*, presente em *gender role* e *woman in leadership role*. Os rótulos dos papéis sociais (o EF Role) incluem *single mother*, *stay-at-home mother*, *good mother*, *woman with children* e *employed mother* – o fato de uma mãe ser boa ou não é um papel social atribuído a ela, assim como a mãe que fica em casa ou trabalha fora e a mãe solo / a solo ou solteira.

Child care é a colocação com mais repetições (38), mas é dividida em duas ULs. A primeira, com 17 repetições, é definida como “cuidados rotineiros e atividades que fomentam o bem-

⁴² Disponível na FrameNet em https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Performers_and_roles. Último acesso em 27/05/2020.

⁴³ *Target words* são ULs que evocam determinado frame independentemente de contexto (Ruppenhofer et al., 2016, p. 20)

estar da criança, tal como leitura e momentos dedicados exclusivamente a brincadeiras” (Sandberg & Scovell, 2013, p. 79, tradução nossa) – nesse sentido, *child care* seria uma Performance, ou seja, um conjunto de ações com um roteiro mais ou menos pré-determinado. Nessa acepção da UL, *child care* não é uma expressão fixa: *child* modifica *care* no sentido comum e é, portanto, composicional. É importante notar que a diferença entre os contributos semânticos de *care* e *rearing*, das colocações quase sinônimas *child care* e *child rearing*, fazem com que *child care* seja enquadrado em Societal_roles, ao passo que *child rearing*, não. Isso se deve ao fato de que, no *corpus*, *child rearing* não é contextualizado como uma atribuição feminina da forma que *child care* é. Este resultado corrobora o argumento do *corpus* de que *caring.a* é um atributo feminino:

According to the most recent analysis, when a husband and wife both are employed full-time, the mother does 40 percent more child care and about 30 percent more housework than the father [Milkie *et al.*, 2009]. A 2009 survey found that only 9 percent of people in dual-earner marriages said that they shared housework, child care, and breadwinning evenly [Hall & MacDermid, 2009]. (Sandberg & Scovell, 2013, p. 63)

Assim, *child care* enquadra-se neste *frame* no sentido de criação e cuidado dos filhos, mas na segunda acepção, é usada no *corpus* no sentido semelhante ao de *day care*. Ou seja, a colocação tem duas ULs distintas no *corpus*, e a segunda enquadra-se no *frame* Kinship (Tabela 6).

Tabela 3 – Estrutura simplificada do *frame* Societal_roles

Frame:	Societal_roles	
Fonte:	Criado pela autora deste trabalho. Metáfora do <i>frame</i> Performers_and_roles (https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Performers_and_roles)	
Definição:	An Agent has a certain Role in society and plays their part by following the directions of societal norms for that particular Role. The Type may be a gender role or one associated with kinship, with how families and societies are organized around the roles Agents are expected to play. The Audience represents the other participants around the Agent who are supposed to endorse the societal norms.	
Elementos do Frame:	Core: Agent	Non-core: Audience

	Performance Role Type Norm	Duration Manner Place Time
Unidades Lexicais:	good mother (5), woman with children (11), employed mother (6), stay-at-home mother (7), single mother (5), gender role (20), woman in leadership role (6), child care (caregiving – 17), good listener (5)	
Frequência:	82	

O *frame* Leadership (Tabela 4) compreende a situação em uma entidade em posição hierárquica mais alta exerce controle sobre outras entidades ou um grupo. Como *subframe* de Female_leadership, foi composto principalmente por cargos profissionais de liderança, como *vice president*, *executive director*, *managing director*, *female manager*, *good manager* e *female executive*. A expressão fixa *queen bee* foi incluída neste *frame* porque palavras que designam posições de liderança política, como *queen* e *president*, também evocam o *frame* e estão listadas na FrameNet como suas ULs. Além disso, em contexto, a expressão denota uma mulher em posição de liderança que é mal vista por se considerar que abusa do poder e age de forma “demasiadamente” dominante. É o estereótipo negativo da mulher líder que viola as normas socialmente atribuídas ao gênero feminino ao agir de forma imponente e não cuidadosa – ou seja, maldosa.

A colocação *first woman* foi enquadrada neste *frame* pois refere-se a mulheres pioneiras em determinado campo ou atividade, alcançando, por isso, um *status* de ídolo ou líder, por “abrir o caminho” para as que se seguem. Assim, pode-se considerá-las como líderes porque este *status* lhes concede controle sobre determinada entidade ou grupo. No *corpus*, refere-se a Kitty D’Alessio, “the first woman to serve as president of Chanel (...)”, “the first woman to ever hold that position” (Miller & Miller, 2011, p. 66, 100, respectivamente) e às “first women to enter

corporate America” (Sandberg & Scovell, 2013, p. 86), por exemplo. Alternativamente, a colocação também pode se enquadrar no *frame* *Achieving_first*.⁴⁴

Tabela 4 – Estrutura simplificada do *frame* Leadership

Frame:	Leadership		
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Leadership		
Definição:	These are words referring to control by a Leader over a particular entity or group (the Governed) or an Activity. The frame contains both nouns referring to a title or position (e.g. director, king, president), and verbs describing the action of leadership (e.g. rule, reign). With verbs, it is possible to mention the Role played by the Leader (often a name of a leading position, e.g., king)		
Elementos do Frame:	Core: Activity Governed Leader Role	Non-core: Degree Depictive Descriptor Domain	Duration Manner Means Place Time
Unidades Lexicais:	vice president (24), queen bee (6), female leader (11), first woman (5), executive director (5), managing director (5), female manager (7), good manager (5), female executive (8)		
Frequência:	76		

O *frame* Similarity (Tabela 5), como *subframe* de Female_leadership, é evocado pelas questões relativas à igualdade ou desigualdade entre os gêneros. Encontra-se nele as colocações *gender difference* e *gender gap*, semanticamente próximas, além de *true equality* e *equal world*. *True equality* é usada diversas vezes por Sandberg & Scovell e representa o ideal de as mulheres liderarem a metade dos países e das empresas, e os homens, a metade dos lares (2013, p. 8).

Na FrameNet, *world.n* enquadra-se no *frame* Political_locales. Entretanto, acreditamos que *world.n* seja utilizada aqui como uma metonímia em lugar de “as sociedades do mundo”,⁴⁵ de forma que, conceitualmente, deixa de ser um local. Nesse caso, as autoras se referem a uma situação igualitária da mulher na sociedade. Portanto, colocação *equal world* encontra

⁴⁴ Disponível em https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Achieving_first. Último acesso: 07/05/2020.

⁴⁵ Oxford English Dictionary: “All of the people and societies on the earth.” Disponível em <https://www.lexico.com/definition/world>. Último acesso em 13/05/2020.

representabilidade em Female_leadership pelo *frame* Similarity, onde *world.n*, por metonímia, corresponde ao EF Entities.

A colocação *negotiating compensation*, também encontrada no *frame* Discussion (Tabela 15), evoca Similarity pelo que, em contexto, *compensation* é um elemento de desigualdade no plano de fundo – a necessidade de negociar a remuneração é pressuposta pela desigualdade nesse contexto, onde a colocação é utilizada como uma chave para reduzir essa desigualdade entre homens e mulheres. No capítulo com o subtítulo “Equal Work for Equal Pay—but Not unless You Negotiate for It”, Miller & Miller apontam:

(...) women, on average, still earn only 80 cents for every dollar a man earns. Although some of that difference can be explained by differences in age, education, years on the job, hours worked, and choice of occupations, somewhere between 11 and 40 percent of the difference cannot be accounted for by those factors. Some of the difference, no doubt, is the result of discrimination. However, a significant part of that difference results from women either not negotiating or asking for too little when they negotiate compensation. (2011, p. 174)

Tabela 5 – Estrutura simplificada do *frame* Similarity

Frame:	Similarity		
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Similarity		
Definição:	Two or more distinct entities, which may be concrete or abstract objects or types, are characterized as being similar to each other. Depending on figure/ground relations, the entities may be expressed in two distinct frame elements and constituents, Entity_1 and Entity_2, or jointly as a single frame element and constituent, Entities. The similarity may be based on appearance, physical properties, or other characteristics of the two entities. However, no such Dimension has to be specified explicitly. The Entities may be like each other to a greater or lesser Degree. Rather than specifying the Dimension of difference, a Differentiating_fact may be mentioned. Notice that, although similarity presupposes the notion of a judge who assesses similarity, that judge is not part of the frame of similarity.		
Elementos do Frame:	Core: Differentiating_fact Dimension	Non-core: Circumstances Degree	Place Time

	Entities	Depictive
	Entity_1	Explanation
	Entity_2	Manner
Unidades Lexicais:	gender difference (33), gender gap (18), true equality (11), equal world (6), negotiating compensation (5)	
Frequência:	73	

No *frame* Kinship (Tabela 6), encontramos sete ULs, entre elas *employed mother*, *stay-at-home mother* e umas das duas acepções de *child care*. O substantivo *mother* ocorre com modificadores que determinam a relação da mãe com o trabalho – como o caso de *stay-at-home mother*, que se refere a mães que não trabalham fora de casa, e *single mother*, que se refere a profissionais com filhos e não casadas – ou evocam a dualidade de papéis da mãe que trabalha fora, o caso de *good mother*. No *corpus*, *good mother* sempre ocorre no contexto da suposta escolha feminina entre ter sucesso no trabalho ou ser uma boa mãe. Por exemplo, nas frases “From an early age, girls get the message that they will have to choose between succeeding at work and being a good mother” e “[...] another clash of social ideals: The ideal worker is defined as someone always available for work, and the ‘good mother’ is defined as always available to her children.” (Sandberg & Scovell, 2013, pp. 55, 96). A colocação *first child* surge como o primeiro confronto da mulher profissional com esta divisão de papéis, na ocasião em que tem o primeiro filho.

Quanto a esta acepção de *child care*, a mesma enquadrada em Societal_roles (Tabela 3), em inglês, a presença do substantivo *child* denota um membro da família, e a colocação completa, os cuidados que os filhos/crianças requerem, de forma que a UL também se enquadra no *frame* das relações familiares, ou Kinship. Abordamos o segundo sentido de *child care*, sinônimo de *day care* em contexto, no *frame* Assistance (Tabela 17), onde se enquadra.

Como a maioria dos *frames* que apresentamos nesta seção, o *frame* Kinship é evocado a partir da perspectiva da mãe, ou da mulher. Por esse motivo, a mãe corresponde ao EF Ego e o filho, ao Alter. Em termos de EFs, também é de notar que em Descriptor (o elemento não nuclear

onde encontramos atributos dos elementos principais, realizadas sintaticamente em seus modificadores) enquadram-se *good*, *employed*, *stay-at-home* e *single*, entre outras características atribuídas ao EF Ego. Esta caracterização, da perspectiva da semântica de *frames*, nos diz, por exemplo, que o fato de uma mulher ser solteira e ter ou não filhos é relevante para a sua situação profissional e *status* social, considerando-se que o *frame* Kinship está aqui representado apenas como *subframe* de Female_leadership. Sete das oito colocações enquadradas neste *frame* também se enquadram em Societal_roles, como vimos na Tabela 3 acima, o que nos diz que o papel social da mulher está intimamente relacionado às suas relações familiares.

Tabela 6 – Estrutura simplificada do *frame* Kinship

Frame:	Kinship	
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Kinship	
Definição:	This frame contains words that denote Kinship relations. In annotating the directional uses of these words, we use the standard terms from anthropology, Ego and Alter.	
Elementos do Frame:	Core: Alter Ego Relatives	Non-core: Degree Descriptor
Unidades Lexicais:	first child (9), single mother (5), woman with children (11), good mother (5), employed mother (6), stay-at-home mother (7), child care (caregiving – 18), child rearing (6), child development (5)	
Frequência:	72	

Embora o *frame* Partiality (Tabela 7) seja evocado por apenas três colocações, tem grande peso no *corpus* devido a diversas relações que mantém com outros *subframes* de Female_leadership. Por um lado, tem relação causal com o *frame* Similarity (Tabela 5) pois, segundo o *corpus*, *gender bias* e *double standards* (em momentos de avaliações de desempenho, por exemplo) são em boa parte responsáveis pela baixa representatividade da mulher no mercado de trabalho – ou seja, pela desigualdade de representação neste domínio. Por esse motivo, afeta também o *frame* Participation (Tabela 22).

Por outro lado, o *frame* também está relacionado ao Societal_roles (Tabela 4), pois *own behalf* refere-se à dificuldade da mulher em negociar em seu próprio benefício, o que estaria relacionado ao seu papel de gênero que a impele a exibir características comunais através das expectativas sociais que ela projeta em seu comportamento a fim de se conformar aos padrões de gênero e evitar penalidades. Desta forma, o próprio papel de gênero é um viés que influencia o seu comportamento nas negociações, sem o qual, segundo Miller & Miller, seria possível mudar esse comportamento: “Sometimes just recognizing that you have a tendency to put others’ needs ahead of your own is enough to change your behavior” (2011, p. 54). Neste *frame*, a colocação *own behalf* liga-se ao EF Side_1, o lado da própria mulher, onde o Juiz seria ela própria, cuja decisão é afetada pelo viés do padrão de gênero que muitas vezes a leva a decidir a favor do Side_2 (a outra parte ou o bem comum). Encontramos em *Women Don’t Ask* um exemplo da colocação em contexto: “[...] women who do rebel against these standards by pushing more overtly on their *own behalf* often risk being punished. Sometimes they're called "pushy" or "bitchy" or "difficult to work with.”” (Babcock & Laschever, 2003, p. 11, grifo nosso). Os *standards* referidos na citação, por sua vez, encontram-se no *frame* Compliance (Tabela 14) na forma da colocação *gender norms*.

Em *A Woman’s Guide to Successful Negotiating*, também encontramos evidências do viés de gênero quando se trata de a mulher negociar em seu próprio benefício em contrapartida a negociar por outros:

As psychologist Patricia Farrell, Ph.D., notes, “Women find it much less difficult to negotiate on behalf of others. This places them in the role of caregiver, a role they feel very comfortable in.” When it comes to negotiating for themselves, according to Dr. Farrell, women often feel “that they don’t deserve what they are asking for.” (...) Even women who are excellent negotiators may find it difficult to negotiate well on their own behalf. (Miller & Miller, 2011, p. 31-32)

Estereótipos (*negative stereotype* e *gender stereotype*) são exemplos típicos (e normalmente simplistas) de membros de determinada categoria. *Gender schema* é definido como “a mental catalogue of the physical attributes, tastes, interests, abilities, and modes of behavior that characterize the different sexes” (Babcock & Laschever, 2003, p. 27-28). É, portanto, produto da apreensão e seleção dos critérios que regem a categorização de determinado item (homem/mulher) em determinada categoria (comportamento masculino/feminino). De acordo com estas definições, vê-se que podem se enquadrar no *frame* Categorization.⁴⁶ Porém, em contexto, esta colocação compõe o *frame* Female_leadership no sentido de que os esquemas de gênero são apreendidos e reproduzidos pelas crianças, de forma que perpetuam, socialmente, os papéis de gênero que têm impacto sobre a posição da mulher na sociedade. É, portanto, um caso semelhante ao de *own behalf*, em que o viés de gênero subjaz o sentido destas colocações em uso – a tendência a ver as coisas de determinada forma é o que molda estereótipos sociais, e os *gender schemas* nada mais são do que a categorização sistemática de *sex-types*, a percepção de cada gênero influenciada pela educação da criança e o seu contexto social (Cf. Bem, 1981).

Tabela 7 – Estrutura simplificada do *frame* Partiality

Frame:	Partiality		
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Partiality		
Definição:	This frame has to do with the bias or lack of bias of a Judge making an assessment concerning two or more Sides. The Sides may stand opposed to each other in a dispute or be alternatives in a situation of choice. The Domain in which the Judge is partial or impartial may be expressed as well as the Degree of bias or lack thereof. In sentences in this frame one may also find expressions of Manifestation_of_bias, i.e. expressions that tell us how the Judge's bias is realized.		
Elementos do Frame:	Core: Decision_maker Dispute Expressor Manifestation_of_bias	Side_1 Side_2 Sides Judge	Non-core: Degree Domain Explanation Manner Time

⁴⁶ Disponível na FrameNet em <https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Categorization>. Último acesso em 26/05/2020.

Unidades Lexicais:	gender bias (10), double standard (7), own behalf (18), negative stereotype (8), gender stereotype (9), gender schema (7), stereotype threat (8)
Frequência:	67

Criamos o *frame* Organizational_hierarchy (Tabela 8) para abrigar as colocações que evocam diferentes posições de um organograma. Com exceção de *junior woman*, as colocações deste *frame* também estão incluídas no *frame* Leadership (Tabela 4), pois denotam posições e cargos de liderança em contexto empresarial.

Nas ocorrências de *good manager* do *corpus*, *good* vai além de qualificar como boas as características comuns do gerente, normalmente ligadas à qualidade da gestão do trabalho ou das competências dos membros da sua equipe em termos de resultados. Para Babcock & Laschever (2003, p. 37), um bom gerente, ciente da diferença entre o *sense of entitlement* caracteristicamente masculino e feminino, tem consciência de que “as mulheres não pedem” e, portanto, levaria essa característica feminina em consideração na sua prática da gestão de pessoas. Para Sandberg & Scovell, as emoções influenciam o comportamento de homens e mulheres, e a motivação para se realizar um bom trabalho advém do quanto nos importamos com ele ou com as pessoas que o dividem conosco. Nesse sentido, as autoras argumentam que “[r]ecognizing the role emotions play and being willing to discuss them makes us *better managers, partners, and peers*” (2013, p. 53). Portanto, é nesse sentido que *good manager* se enquadra no *super_frame* Female_leadership.

O *frame* Organizational_hierarchy tem relações com o *frame* Gradable_attributes e Position_on_a_scale da FrameNet:⁴⁷ herda a definição de Gradable_attributes, que é complementada apenas a fim de estreitar o conceito deste para o cenário de posições

⁴⁷ Disponíveis em https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Gradable_attributes e https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Position_on_a_scale. Último acesso em 13/05/2020.

empresariais. Quanto a *Position_on_a_scale*, o nosso *frame* faz uso dele porque os Participantes ocupam determinada posição em uma escala hierárquica. Por outro lado, difere-se dele no sentido de que as posições do primeiro são estáticas, ao passo que, em uma hierarquia empresarial, os atributos podem sofrer mudanças de valor e grau, o que altera a posição do Participante e, possivelmente, as Circunstâncias.

Tabela 8 – Estrutura simplificada do *frame* Organizational Hierarchy

Frame:	Organizational_hierarchy	
Fonte:	Criado pela autora deste trabalho.	
Definição:	A person, the Participant, has a Position on a scale of importance and authority that applies to all of the Participants in a given hierarchy within a business Organization. Degree expresses the relative position of the Participant on the organizational hierarchy. The Position may hold only relative to a particular Time or in particular Circumstances.	
Elementos do Frame:	Core: Participant Participants Position Organization	Non-core: Degree Time Circumstances Descriptor
Unidades Lexicais:	senior woman (11), junior woman (9), vice president (24), executive director (5), managing director (5), female manager (7), good manager (5)	
Frequência:	66	

Encontram-se em *Being_employed* (Tabela 9) as colocações do *corpus* que exprimem problemas comuns que a mulher enfrenta no local de trabalho, ou as questões que mais exigem negociação por parte da mulher, como *starting salary* e *base salary*. Ao primeiro caso correspondem as colocações *work schedule* e *flexible work schedule*, a cuja elevada frequência de evocação se atribui a questão mencionada a propósito do *frame* Kinship (Tabela 6) – a mãe parece ocupar a posição de principal responsável pela criação e cuidado dos filhos e, portanto, o seu horário de trabalho precisa ser compatível com esta função.

Além disto, a presença de *female employee* como colocação é um exemplo de um caso recorrente na lista de colocações – o uso de *female* como modificador de substantivos sobrecomuns em inglês (*female executive, candidate, leader*, entre outras). Neste caso,

female.a tem um contributo semântico que evoca outro *frame*, o *Body_description_holistic*.⁴⁸

Embora esse seja um dos pontos em que o enquadramento das colocações da liderança no feminino poderia ser distinto em inglês e português, como veremos no próximo capítulo, este *frame* não foi incluído aqui como *subframe* de *Female_leadership* porque seus elementos centrais não correspondem ao uso das colocações em nosso *corpus*.

Os EFs nucleares (obrigatórios) de *Body_description_holistic* são *Individual*, o indivíduo que possui tal característica, e *Figure*, a figura ou forma descrita pela palavra – por exemplo “corpo”, “silhueta” etc. As colocações da nossa lista sempre incluem o *Indivíduo*: por exemplo, *female executive* (enquadrada em *Leadership*, Tabela 4), mas nunca a *Forma*. A propósito, nesta altura vale notar que incluímos os *frames* evocados pelas colocações em contexto no *corpus* utilizado, mas pelo escopo limitado deste trabalho, não anotamos as frases em que elas ocorrem, de forma que não podemos mapear os seus EFs de forma definitiva e tampouco comparar os padrões de valência entre as colocações em inglês e português.

Tabela 9 – Estrutura simplificada do *frame* Being_employed

Frame:	Being_employed		
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Being_employed		
Definição:	An Employee has a Position doing work in a particular Field, or doing work on a particular Task, for which an Employer gives Compensation to the Employee.		
Elementos do Frame:	Core: Employee Employer Field Place_of_employment Position Task	Non-core: Circumstances Compensation Contract_basis Duration Event_description Frequency	Manner Particular_iteration Place Purpose Rank Time Type
Unidades Lexicais:	starting salary (17), base salary (6), female employee (13), flexible work schedule (9), work schedule (5), work force (6), labor force participation (7)		
Frequência:	63		

⁴⁸ Encontra-se na FrameNet em https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Body_description_holistic. Último acesso em 19/05/2020.

O *frame* Work (Tabela 10) está presente na FrameNet no sentido de *work.v* enquanto o esforço empreendido para determinado fim. No nosso contexto, as colocações que aqui se enquadram são as sinônimas *household work* e *housework*, ambas pertencentes ao Domínio *house*. Nota-se que *housework* não é uma colocação, mas a sua frequência de ocorrência foi incluída e contabilizada por constituir um sinônimo exato de *household work* neste contexto.

Tabela 10 – Estrutura simplificada do *frame* Work

Frame:	Work		
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Work		
Definição:	An Agent expends effort towards achieving a Goal. Alternatively, a Salient_entity involved in the Goal can be expressed in place of a Goal expression.		
Elementos do Frame:	Core: Agent Goal Salient_entity	Non-core: Circumstances Degree Depictive Descriptor Domain (housework, household work) Duration Event_description	Frequency Manner Means Outcome Particular_iteration Place Purpose Time
Unidades Lexicais:	housework (25), household work (4), professional woman (9), professional life (6)		
Frequência:	44		

Enquadram-se no *frame* Education_teaching (Tabela 11) as colocações que evocam a situação de aprendizado por um Aluno sobre determinado Assunto, instruído por um Professor em uma Instituição. *Business school* e *graduate school* são mencionadas com elevada frequência porque o *corpus* é voltado sobretudo ao público-alvo feminino inserido ou que almeja se inserir no mercado de trabalho corporativo (Cf. *frame* Career_path, Tabela 12).

Tabela 11 – Estrutura simplificada do *frame* Education_teaching

Frame:	Education_teaching
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Education_teaching
Definição:	This frame contains words referring to teaching and the participants in teaching. A Student comes to learn either about a Subject; a Skill;

	a Precept; or a Fact as a result of instruction by a Teacher. Some of the nouns (schoolmaster, -mistress) in this frame refer to administrative positions and do not take relevant frame elements; these will be moved.			
Elementos do Frame:	Core:	Qualification	Non-core:	Means
	Course	Role	Degree	Place
	Fact	Skill	Depictive	Purpose
	Institution	Student	Duration	Result
	Material	Subject	Level	Time
	Precept	Teacher	Manner	
Unidades Lexicais:	business school (7), graduate school (7), female student (20)			
Frequência:	34			

Criamos o *frame* Career_path (Tabela 12) por meio do mapeamento metafórico de Path_traveled,⁴⁹ em que uma Trajetória é percorrida por um Tema. Neste *frame*-fonte, o Tema é do tipo semântico Objeto_físico, e a Trajetória é uma série de locais interconectados. No mapeamento deste domínio para o da carreira, o Tema transforma-se em Agente (Agent), e o caminho pode tomar diversas formas.

No nosso contexto, uma destas formas é o *jungle gym*: a antiga metáfora da carreira como os degraus de uma escada foi substituída em nosso *corpus* (Sandberg & Scovell, 2013) pelo trepa-trepa: uma estrutura espacial que se assemelha a uma rede encontrada em parquinhos infantis, em que determinado ponto (Meta) pode ser alcançado de diversas maneiras. Ou seja, este “espaço” da carreira deixa de ser apenas vertical, como uma escada, e ganha uma dimensão horizontal. Assim, se imaginarmos que um Agente percorre a Trajetória da sua carreira rumo a uma Meta, e segundo os exemplos de frases que ocorrem no *corpus*, podemos enquadrar *jungle gym* no EF Path, *higher salary* no EF Goal ou Milestone e *first job* no EF Endpoints ou Source.

⁴⁹ Disponível na FrameNet em: https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Path_traveled. Último acesso: 28/06/2020.

A expressão fixa *stretch assignment* designa uma tarefa assumida voluntariamente pelo empregado que desafia a suas competências e estende o seu campo de atuação com a finalidade de aprendizado e, em última instância, a evolução para uma posição mais alta. Sendo assim, enquadra-se neste *frame* como um Path ou Milestone.

Tabela 12 – Estrutura simplificada do *frame* Career Path

Frame:	Career_path		
Fonte:	Criado pela autora deste trabalho por mapeamento metafórico do <i>frame</i> -fonte Path_traveled (https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Path_traveled)		
Definição:	A career Path, a series of connected events and/or Positions, is traversed by an Agent, moving under its own power and will. The ultimate is Goal is to improve the Agent's professional Position. The Path may be described in various terms depending on whether it is vertical, spacial, restricted or not. If it is restricted, the Path may be identified by its Endpoints, which may be presented separately as Source and Goal.		
Elementos do Frame:	Core: Path Agent Goal	Non-core: Position Employer Institution Characteristic Direction	Endpoints Domain Milestone Length Source Means
Unidades Lexicais:	first job (11), jungle gym (9), stretch assignment (8), higher salary (6)		
Frequência:	34		

O *frame* Success_or_failure (Tabela 13) designa o cenário do resultado de uma ação que possa ser classificado como um sucesso ou um fracasso. É evocado no *corpus* pelas colocações *professional success* e *successful woman* como Metas visadas pelo Agente de uma carreira. O *frame* é evocado diretamente pela *targets words success.n* e *successful.a*, envolvendo os EFs Agent (*woman*), Depictive (*successful*) e Containing_event (*work*).

Tabela 13 – Estrutura simplificada do *frame* Success_or_failure

Frame:	Success_or_failure
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Success_or_failure
Definição:	An Agent has attempted to achieve a Goal, and the actual outcome of the Agent's action has been resolved, so that it either specifically matches the Agent's intent (e.g. <i>success</i>) or does not match it (e.g. <i>failure</i>).

Elementos do Frame:	Core: Agent Goal Role	Non-core: Circumstances Containing_event Degree Depictive	Explanation Means Place Re-encoding Time
Unidades Lexicais:	professional success (11), successful woman (18)		
Frequência:	29		

Como mencionamos anteriormente, a colocação *gender norm* surge em nosso *corpus* por referência a estudos que identificam determinados padrões de comportamento que, dependendo do gênero, são socialmente aceitos ou não. O exemplo dado anteriormente é o padrão de gênero de que a mulher é altruísta e age pelo bem comum mais do que em seu próprio benefício. Outro exemplo do *corpus* são os padrões de gênero que limitam o comportamento do homem, como chorar em público ou demonstrar fraqueza (Babcock & Laschever, 2003, p. 86). Este ponto está diretamente relacionado ao *frame* Female_leadership porque os padrões de gênero, segundo as autoras, embora restrinjam o comportamento de todos, afetam mais negativamente o desempenho da mulher na negociação – unanimemente apontada no *corpus* como a principal chave para a alavancagem da mulher para posições de maior poder:

(...) particularly in the realm of negotiating, women's behavior is more rigidly restricted than men's. And an extensive body of research has found clear evidence that when women stray—or stride—across those boundaries they face penalties (what social scientists call “social sanctions”) for violating society's expectations for their behavior. These penalties can range from resentment for “acting like men” to a devaluing of their skills and job effectiveness to outright hostility and censure [Wade, 2001]. (Babcock & Laschever, 2003, pp. 86-87)

Nesse sentido, portanto, o cumprimento das normas sociais (*frame* Compliance, Tabela 14) está diretamente relacionado ao sucesso profissional da mulher (*frame* Sucess_or_failure na tabela acima).

O *status quo* ao qual o *corpus* se refere e que enquadrados no *frame* Compliance é o estado de coisas onde os padrões e papéis de gênero regulam o comportamento apropriado à mulher e ao homem. Os Protagonistas (os gêneros), portanto, se conformam ou não a esse *status quo*. Em *Lean In*, Sandberg & Scovell discutem o advento da expressão *queen bee* (*frame* Leadership, Tabela 4), em cujo contexto deixam transparecer o sentido em que *status quo* é utilizado nove vezes em todo o *corpus*:

(...) queen bee behavior was not just a cause of gender discrimination but also a consequence of that discrimination. Queen bees internalized the low status of women and in order to feel worthy themselves wanted only to associate with men. Often, these queen bees were rewarded for maintaining the status quo and not promoting other women. (2013, p. 94)

Tabela 14 – Estrutura simplificada do *frame* Compliance

Frame:	Compliance		
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Compliance		
Definição:	This frame concerns Acts and State_of_affairs for which Protagonists are responsible and which either follow or violate some set of rules or Norms.		
Elementos do Frame:	Core: Act Norm Protagonist State_of_affairs	Non-core: Degree Depictive Explanation Judge	Manner Means Result Time
Unidades Lexicais:	gender norm (18), status quo (9)		
Frequência:	27		

Como a negociação é um dos temas preponderantes de todo o *corpus*, o *frame* Discussion (Tabela 15) é evocado com bastante frequência – por exemplo, pela própria palavra *negociation*. Entretanto, quando se trata de colocações, apenas duas que ocorrem com frequência relevante de fato evocam o *frame* por meio das *target words*: *negotiating compensation* e *competitive negotiating*. A primeira também se enquadra em Similarity (Tabela

5), e a segunda, em Competition (Tabela 23). *Negotiating compensation* ocorre em *A Woman's Guide to Successful Negotiating* (Miller & Miller, 2011, pp. 129, 175-179) e é utilizada em exemplos de negociações “criativas” e como uma chave para reduzir a desigualdade entre gêneros (como mencionado no *frame* Similarity). *Competitive negotiating* designa a abordagem à negociação “caracteristicamente masculina”, que se opõe à abordagem comunal que *cooperative approach* designa (Cf. *frame* Competition e Collaboration, tabelas 23 e 20, respectivamente).

Tabela 15 – Estrutura simplificada do *frame* Discussion

Frame:	Discussion		
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Discussion		
Definição:	Two (or more) people (the Interlocutors, also encodable as Interlocutor_1 and Interlocutor_2) talk to one another. No person is construed as only a speaker or only an addressee. Rather, it is understood that both (or all) participants do some speaking and some listening—the process is understood to be symmetrical or reciprocal. This frame differs from the Chatting frame in that the Interlocutors have a particular question that they are attempting to decide or understand.		
Elementos do Frame:	Core: Interlocutor_1 Interlocutor_2 Interlocutors Topic	Non-core: Amount_of_discussion Containing_event Depictive Domain Duration Frequency Language	Manner Means Means_of_communication Period_of_iterations Place Purpose Time
Unidades Lexicais:	negotiating compensation (5), competitive negotiating (7), cooperative approach (8), collaborative approach (7)		
Frequência:	27		

O *frame* Hiring (Tabela 16) é evocado no *corpus* pelas colocações *hiring criterion*, *female candidate* e *female applicant*. Em contexto, estas colocações surgem em meio a argumentos que procuram demonstrar como os critérios de contratação de candidatas a cargos de trabalho muitas vezes são afetados pela dualidade de critérios – ou seja, aplicam-se critérios diferentes a candidatos de gêneros diferentes. Desta forma, este *frame* utiliza conceitualmente o *frame*

Partiality (Tabela 7), onde se encontra *double standard* e *gender bias*, e é usado por Assessing (Tabela 25), que enquadra *performance evaluation*.

Tabela 16 – Estrutura simplificada do *frame* Hiring

Frame:	Hiring		
Fonte:	https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Hiring		
Definição:	An Employer hires an Employee, promising the Employee a certain Compensation in exchange for the performance of a job. The job may be described either in terms of a Task or a Position. In some cases, the Employee FE will also indicate the Position (see fourth example below).		
Elementos do Frame:	Core: Employee Employer Field Position Task	Non-core: Compensation Contract_basis Instrument Manner	Means Period_of_iterations Place Purpose Time
Unidades Lexicais:	hiring criterion (11), female candidate (5), female applicant (8)		
Frequência:	24		

O *frame* Assistance (Tabela 17) é evocado pela expressão fixa *child care* no sentido de “creche”, sinônima de *day care*, como mencionado no *frame* Kinship (Tabela 6), onde se enquadra outra UL de *child care*. O *frame* Assistance compreende a situação em que uma Parte_beneficiada recebe o apoio de um Ajudante para alcançar um Objetivo. É um *frame* de cunho geral, em que muitas situações de assistência e auxílio podem se enquadrar. Sendo assim, por um lado há uma lacuna que pode vir a ser preenchida com *frames* mais específicos que herdem de Assistance, como “child assistance” ou “social assistance services”. Por outro lado, como os EFs Domínio e Local nos permite enquadrar o aspecto de “serviço” e “instituição de assistência à criança” ou “educação infantil”, a criação de *subframes* não se fez necessária, até este momento, no âmbito de Female_leadership.

Tabela 17 – Estrutura simplificada do *frame* Assistance

Frame:	Assistance		
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Assistance		
Definição:	A Helper benefits a Benefited_party by enabling the culmination of a Goal that the Benefited_party has. A Focal_entity that is involved in reaching the Goal may stand in for it. This Frame has unique Frame-to-Frame Relations: it inherits from and uses the Intentionally_act frame. This is atypical of FrameNet's frame relations.		
Elementos do Frame:	Core: Benefited_party Focal_entity Goal Helper	Non-core: Degree Domain Duration Explanation Frequency	Instrument Manner Means Place Purpose Time
Unidades Lexicais:	child care (syn. day care) (21)		
Frequência:	21		

O *frame* Medical_conditions (Tabela 18) é evocado por duas colocações que também se situam no *frame* Capability (Tabela 2) – *depressed sense of entitlement* e *impostor syndrome*. Como mencionado anteriormente, estas colocações denotam variáveis que afetam a capacidade ou a sensação de capacidade da mulher de realizar atividades fora do papel social feminino, e é por esse motivo que se enquadram no *frame* Capability (Cf. pp. 86-87). Por outro lado, enquadram-se em Medical_conditions porque *depressed* e *syndrome* evocam isoladamente condições médicas – mesmo que sejam mapeamentos metafóricos deste campo. Essa relação entre os dois *subframes* de Female_leadership nos diz que a capacidade ou autopercepção de capacidade da mulher inserida no contexto social da diferença entre gêneros é deficiente.

Tabela 18 – Estrutura simplificada do *frame* Medical_conditions

Frame:	Medical_conditions
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Medical_conditions
Definição:	Words in this frame name medical conditions or diseases that a patient suffers from, is being treated for, may be cured of, or die of. The condition or disease may be described in a variety of ways, including the part or area of the body (Body_part) affected by the condition (e.g. liver cancer, cardiovascular disease), the Cause of the condition (e.g. bacterial meningitis, viral pneumonia), a prominent Symptom of the

	condition (e.g. asymptomatic stenosis, blue ear disease), the Patient or population (originally) affected by the condition (e.g. bovine tuberculosis, juvenile diabetes), or the (proper) Name used to identify the condition (e.g. Munchausen Syndrome, Lou Gehrig's Disease). Annotation in this frame is done in respect to the name of the condition or disease.		
Elementos do Frame:	Core: Ailment Patient	Non-core: Body_part Cause Degree	Duration Name Place Symptom
Unidades Lexicais:	depressed sense of entitlement (13), impostor syndrome (6)		
Frequência:	19		

Jungle gym e *stretch assignment* se enquadram em *Career_path* (Tabela 12) e em *Professional_challenges* (Tabela 19), que está contido no primeiro. *Professional_challenges* foi criado neste trabalho à imagem do *frame* *Difficulty*,⁵⁰ a cujos EFs acrescentou-se *Goal* – um desafio diferencia-se de uma dificuldade sobretudo pelo que pressupõe um objetivo e a superação da dificuldade ou incapacidade.⁵¹ Todas as ULs enquadradas no *frame* *Professional_challenges* pertencem ao domínio profissional.

Tabela 19 – Estrutura simplificada do *frame* Professional_challenges

Frame:	Professional_challenges		
Fonte:	Criado pela autora deste trabalho.		
Definição:	An Experiencer has an easy or difficult time carrying out an Activity in order to achieve a professional Goal. Other Participants (Cf. Competition frame) may also be involved. Although an Evaluator – a superior to whom the Experiencer answers – is also involved in the challenge process, this frame element does not belong in this frame, but in the Assessment frame (FN).		
Elementos do Frame:	Core: Experiencer Activity Goal	Non-core: Participants Circumstances Degree	Parameter Standard Time
Unidades Lexicais:	jungle gym (9), stretch assignment (8)		
Frequência:	17		

⁵⁰ Disponível na FrameNet em: <https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Difficulty>. Último acesso: 28/06/2020.

⁵¹ Dicionário Antônio Houaiss: Dificuldade – “o que impede, embaraça; estorvo, obstáculo”, “coisa ou elemento complicado, complexo”. Desafio – “ato de incitar alguém para que faça algo, ger. além de suas possibilidades”, “situação ou grande problema a ser vencido ou superado”.

As colocações *cooperative approach* e *collaborative approach* (também chamada *integrative approach*), ULs do *frame* Collaboration (Tabela 20), são sinônimas no contexto do nosso *corpus*. Ambas designam uma abordagem à negociação que se opõe à abordagem competitiva. Grosso modo, na abordagem colaborativa, o negociante procura agir como um moderador entre as partes de modo a satisfazer não os seus objetivos, mas os interesses subjacentes aos objetivos, o que lhes dá maior margem para negociação e, portanto, favorece melhores resultados para ambos. A abordagem competitiva (Cf. Tabela 23, Competition), por outro lado, é uma forma de negociar que visa ganhar o máximo possível para si ou para “o seu lado” (Babcock & Laschever, 2003, p. 166). A abordagem colaborativa é comumente relacionada ao modo como a mulher negocia, ou se sente mais confortável em uma situação de negociação; a competitiva, é relacionada ao modo “masculino” de negociar (Miller & Miller, 2011, p. 137-138 também utilizam o termo *relational approach*, que integra à abordagem colaborativa a importância que a mulher costuma atribuir ao relacionamento com as pessoas, mesmo que a negociação seja estritamente profissional).

O *frame* Collaboration é um *subframe* chave de Female_leadership devido à relação conceitual que mantém com diversos outros *subframes*: a ideia de colaboração perpassa todo o *corpus* na medida em que é apontada como um atributo central do papel do gênero feminino e tem grande importância na maneira como a mulher negocia ao longo da sua jornada profissional.

Most women are more comfortable with a “relational” negotiating style than with the “competitive” style favored by men. Women also have several advantages over men when it comes to negotiating collaboratively. They tend to be able to read others and figure out what’s important to them. They can often sense what is going on beneath the surface and are generally better than men at developing and maintaining the relationships that are key to negotiating collaboratively. (Miller & Miller, 2011, p. 101)

Além disto, a abordagem colaborativa à negociação é apontada no *corpus* por referência a diversos estudos como aquela que, comprovadamente, produz os melhores resultados para todas as partes (Babcock & Laschever, 2003, p. 165). No nosso contexto, portanto, este *frame* é causativo de *Success_or_failure* – tanto porque uma abordagem competitiva não favorece a posição da mulher quanto porque a colaborativa favorece o sucesso da negociação como um todo:

[s]eeking to maximize one's own profit in any one bargaining episode may result in short-term gain, but may eventually prove harmful to a negotiator's bargaining position in future episodes. Thus, cooperation may be a superior bargaining tactic because it offers a long-term perspective. (Stuhlmacher & Walters, 1999, p. 656 *apud* Babcock & Laschever, 2003, p. 171)

Collaboration também está relacionado a *Societal_roles*, *Discussion* e *Capability* (ser *good listener* é um atributo essencial na prática da abordagem colaborativa/cooperativa).

Tabela 20 – Estrutura simplificada do *frame* Collaboration

Frame:	Collaboration		
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Collaboration		
Definição:	Partner_1 and Partner_2 or a group of Partners work together in some Undertaking. The Partners are taken to be of equal status even when expressed disjointly.		
Elementos do Frame:	Core: Partner_1 Partner_2 Partners (good listener) Undertaking	Non-core: Degree Duration Manner Means (cooperative/collaborative approach)	Place Time
Unidades Lexicais:	cooperative approach (8), collaborative approach (7)		
Frequência:	15		

As colocações *maternity leave* e *leisure time* se enquadram com facilidade no *frame* *Temporary_leave* (Tabela 21), que compreende a situação em que uma pessoa sai da sua

atividade de rotina por um período de tempo determinado. *Leisure time* ocorre no *corpus* no contexto de que a mulher casada e com filhos, mesmo quando trabalha em horário integral como o marido, costuma ter menos tempo livre (de lazer) do que o homem, visto que se ocupa mais das tarefas domésticas e dos filhos (Bergmann, 1986 *apud* Babcock & Laschever, 2003, p. 130; Milkie *et al.*, 2009 *apud* Sandberg & Scovell, 2013, p. 133).

Tabela 21 – Estrutura simplificada do *frame* Temporary_leave

Frame:	Temporary_leave		
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Temporary_leave		
Definição:	A Person takes leave from his or her routine Activity (such as work or school) for a Duration of time. The Duration can be any length of time, as long as the absence is temporary.		
Elementos do Frame:	Core: Activity Duration Person	Non-core: Depictive Explanation Frequency	Location Purpose Time Type
Unidades Lexicais:	maternity leave (10), leisure time (5)		
Frequência:	15		

O *frame* Participation (Tabela 22) é evocado pelas colocações *labor force participation*, que também se enquadra em *Being_employed* (Tabela 9), e *only woman*. A última representa cinco situações em que mulheres citadas no *corpus* eram a única mulher em determinado contexto profissional, sugerindo sua baixa representatividade não só no mercado de trabalho, mas em posições de liderança. Por exemplo, em ““I was the only woman CEO at CMGI. But it wasn’t until I read the company’s proxy statement that I realized that my salary was 50 percent of that of my male counterparts.” (Babcock & Laschever, 2003, p. 95) e “(...) Sabeen Virani, a consultant in Dubai and the only woman in an office of more than three hundred employees.” (Sandberg & Scovell, 2013, p. 86).

Tabela 22 – Estrutura simplificada do *frame* Participation

Frame:	Participation		
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Participation		
Definição:	An Event with multiple Participants takes place. It can be presented either symmetrically with Participants or asymmetrically, giving Participant_1 greater prominence over Participant_2. If the Event is engaged in intentionally, then there is typically a shared Purpose between the Participants. It is, however, possible that an expressed Purpose only applies to Participant_1.		
Elemento do Frame:	Core: Event Institution Participant_1 Participant_2 Participants	Non-core: Degree_of_involvement Duration Manner Means Place	Purpose Time
Unidades Lexicais:	labor force participation (7), only woman (5)		
Frequência:	12		

Como mencionado a propósito do *frame* Collaboration (Tabela 20), Competition (Tabela 23) inclui ULs que designam abordagens à negociação. Nesse caso, a abordagem competitiva. Por esse motivo, em contexto, este *frame* é utilizado pelo *frame* Discussion (Tabela 15), que é perspectivizado por Collaboration e Competition. A abordagem competitiva é apontada no *corpus* como caracteristicamente masculina (Miller & Miller, 2011, p. 137-138), que se oporia à atitude caracteristicamente feminina da integração e resolução de conflitos por meio da satisfação do interesse de ambas as partes em uma negociação.

Tabela 23 – Estrutura simplificada do *frame* Competition

Frame:	Competition		
Fonte:	https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Competition		
Definição:	This frame is concerned with the idea that people (Participant_1, Participant_2, or Participants) participate in an organized, rule-governed activity (the Competition) in order to achieve some advantageous outcome (often the Prize). Rank and Score are different criteria by which the degree of achievement of the advantageous outcome is judged.		
Elementos do Frame:	Core: Competition Participant_1	Non-core: Degree Duration	Prize Purpose Rank

	Participant_2 Participants	Frequency Manner Means Place	Score Time Venue
Unidades Lexicais:	competitive negotiating (7), competitive approach (to negotiating) (5)		
Frequência:	12		

O *frame* *Personal_relationship* (Tabela 24) inclui ULs que designam relações pessoais, as pessoas nestas relações e os eventos que dão início ou fim às relações (por exemplo, casamento e divórcio). Como *subframe* de *Female_leadership* e segundo o nosso *corpus*, duas colocações se enquadram nele: *married woman* e *single mother*. Isso indica que o estado civil da mulher, além do seu papel de mãe, está relacionado de alguma forma à sua representatividade em posições de liderança. Sandberg & Scovell (2013: 125) citam um estudo (Herr & Wolfram, 2011) que demonstrou que

fifteen years after graduation, married women with children who had become M.D.s had the highest labor force participation rate (94.2%), while married women with children who went on to get other degrees had much lower labor force participation rates: Ph.D.s (85.5%), J.D.s (77.6%), MBAs (71.7%).

Tabela 24 – Estrutura simplificada do *frame* *Personal_relationship*

Frame:	Personal_relationship		
Fonte:	https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Personal_relationship		
Definição:	The words in this frame have to do with people and the personal Relationships they are or can be a part of. Some of the words denote people engaged in a particular kind of Relationship, others denote the Relationship, yet others the events bringing about or ending the Relationships. Many of the words presuppose an understanding of states and events that must have occurred before another event takes place or before a person can be classified in a certain way.		
Elementos do Frame:	Core: Partner_1 Partner_2 Partners	Non-core: Degree Depictive Duration	Manner Means Relationship Source_of_relationship
Unidades Lexicais:	married woman (6), single mother (5)		

Frequência: 11

A colocação *educational record*, enquadrada em Assessing (Tabela 25), é utilizada no *corpus* no contexto em que Sandberg & Scovell (2013, p. 88) demonstram como um viés, quando não levado em conta, pode tornar uma avaliação ainda menos objetiva do que quando se admite a sua existência (em cujo caso se pode aplicar uma correção). As autoras citam um estudo (Pronin *et al.*, 2004) que comprovou esta hipótese, em que os avaliadores mudaram o peso dos critérios de contratação entre candidatos homens e mulheres a um cargo na polícia. Um histórico escolar bom tinha peso menor para os candidatos homens e maior para as mulheres, sendo que a maioria delas tinha históricos melhores do que os dos homens.

Este *frame* é relevante para Female_leadership não só porque pressupõe uma diferença entre os gêneros em termos de ascensão na carreira, como demonstra o exemplo supracitado, mas também devido à outra colocação que nele se enquadra, *performance evaluation*. Em contexto, as avaliações de desempenho em ambientes empresariais também seriam enviesadas, o que também as torna barreiras para a ascensão da mulher a posições de liderança. Por exemplo, Babcock & Laschever (2003: 7) citam um estudo (Martell *et al.* 1996) em que

The researchers noted that even when differences in the performance evaluations awarded to men and women were miniscule (as low as 1 percent), and men and women started out in identical positions in the organization, it didn't take long before the overwhelming majority of people at the highest levels were men. (...) This is what sociologists call "accumulation of disadvantage".

Tabela 25 – Estrutura simplificada do *frame* Assessing

Frame:	Assessing
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Assessing
Definição:	An Assessor examines a Phenomenon to figure out its Value according to some Feature of the Phenomenon. This Value is a factor in determining the acceptability of the Phenomenon. In some cases,

	a Method (implicitly involving an Assessor) is used to determine the Phenomenon's Value.		
Elementos do Frame:	Core: Assessor Feature Medium Method Phenomenon (market, performance)	Non-core: Beneficiary Circumstances Co-participant Degree Depictive Duration Evidence Explanation	Frequency Manner Means Place Purpose Result Standard Time Value
Unidades Lexicais:	performance evaluation (6), weak/strong educational record (5)		
Frequência:	11		

No capítulo intitulado “The Myth of Having it All”, Sandberg & Scovell (2013, pp. 72-82) refletem sobre as mudanças ocorridas ao longo das últimas décadas no local de trabalho e, conseqüentemente, em casa. Ao passo que mais e mais mulheres passam a trabalhar fora além de dentro de casa e a tecnologia (e-mails à hora do jantar) e a possibilidade de trabalho remoto encurtam cada vez mais o tempo livre das mães e pais de família, a ideia de que é preciso “negociar” comprometerimentos na vida pessoal ou profissional ainda parece se aplicar mais à mulher. As autoras citam a clássica pergunta direcionada às mães que trabalham: “Como você concilia seu trabalho com a criação dos seus filhos?” e lembra que os pais raramente a ouvem (citando um caso específico ocorrido em uma coletiva de imprensa com a atriz Tina Fey e o ator Colin Farrel). Ou seja, no imaginário social, a criação dos filhos não só ainda seria uma responsabilidade principalmente da mulher, mas o seu papel como mãe seria negativamente afetado pelo seu trabalho.

A fim de argumentar contra esse cenário que, segundo as autoras, além de ser irrealista e pressionar a mulher a desempenhar múltiplos papéis com excelência, as autoras citam diversos estudos e conselhos sobre como eleger as prioridades no trabalho e em casa. Quanto ao bem-estar dos filhos e o seu desenvolvimento, as autoras citam um estudo (Bianchi *et al.*, 2006) que revelou que, além de a carga horária média de trabalho ter aumentado, as mães que trabalham

fora de casa hoje dedicam o mesmo tempo de cuidado e atenção aos filhos do que as mães em tempo integral de 1975 dedicavam.

Além disto, um estudo de longo prazo (National Institute of Child Health and Human Development, 2006) que comparou o desenvolvimento infantil de crianças entregues a diversos formatos de assistência à família e educação infantil (como creches e babás) com o das criadas por mães em tempo integral não encontrou diferenças no desenvolvimento entre as crianças cuidadas exclusivamente pela mãe e as cuidadas por terceiros: “They found no gap in cognitive skills, language competence, social competence, ability to build and maintain relationships, or in the quality of the mother-child bond.” (*idem*)

Dessa forma, o contexto da colocação *child development* o transpõe do *frame* Cause_change_of_position_on_a_scale, onde no senso comum a mãe seria o Agente que determina a posição da criança na escala do desenvolvimento, para o *frame* Progression (Tabela 26), onde o desenvolvimento infantil já não se encontra diretamente correlacionado à presença da mãe em casa em tempo integral. Neste *frame*, uma entidade passa de um Estado_anterior a um Estado_posterior de acordo com um plano pré-definido, expectativa ou modelo de mudança – como o desenvolvimento infantil.

Por razões mais claras, a colocação *women’s progress* também se enquadra no *frame* Progression.

Tabela 26 – Estrutura simplificada do *frame* Progression

Frame:	Progression
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Progression
Definição:	An Entity changes from a Prior_state to a Post_state in a sequence that follows a pre-defined plan, expectation, or model of change. The change is usually assumed to be an improvement for the Entity. Because this frame is describing change according to some known model of the Entity, the Prior_state and Post_state are backgrounded, and often implicit.

Elementos do Frame:	Core: Entity (women, child)	Non-core: Circumstances Degree Domain Duration Event_description Explanation	Frequency Manner Place Post_state Prior_state Rate Time
Unidades Lexicais:	women's progress (5), child development (5)		
Frequência:	10		

Domination é um *frame* não lexical⁵² perspectivizado em Dominate_competitor (Tabela 29) e Dominate_situation (Tabela 27). O primeiro é utilizado como *subframe* de Female_leadership no âmbito da negociação: é evocado pela colocação *tough position*. O último denota um cenário em que um agente tem uma posição de influência e controle sobre determinada Situação. Este é o caso de *male-dominated field*, que denota a situação em que o gênero masculino é predominante em determinado campo de atuação, como em campos de “colarinho azul” (uma expressão, em si, sintomática). Outros exemplos de profissões citadas no *corpus* em que o gênero masculino predomina são bombeiros, policiais e astronautas, além de carreiras no mercado financeiro (Babcock & Laschever, 2003, pp. 86, 71, 108, respectivamente).

Tabela 27 – Estrutura simplificada do *frame* Dominate_situation

Frame:	Dominate_situation		
Fonte:	https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Dominate_situation		
Definição:	An Agent has a influential, controlling position in a Situation, and is the primary causal factor in the development of the Situation, leaving other Competitors unable to take controlling positions. Two perspectives are taken on this frame, one where the Agent is viewed as controlling primarily the Situation, and another where the Agent is viewed as primarily influencing the other Competitors in the Situation.		
Elementos do Frame:	Core: Agent Situation	Non-core: Degree Duration Manner Place	

⁵² Disponível na FrameNet em: <https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Domination>. Último acesso em 28/05/2020.

Time	
Unidades	male-dominated field (9)⁵³
Lexicais:	
Frequência:	9

Stereotype threat é um fenômeno observado em estudos de psicólogos como Claude Steele e colegas (Spencer *et al.*, 1999 *apud* Babcock & Laschever, 2003, p. 79) em que simplesmente lembrar determinada pessoa de que ela pertence a determinado estereótipo influencia o seu comportamento (uma ameaça no sentido metafórico). Por exemplo,

In a study at the University of Michigan, undergraduate students were given a difficult mathematics test. One group of participants was told that there were usually no gender differences in performance on the test they were about to take, and among this group men and women performed equally well on the test. Another group was told that the test usually produced gender differences in performance (but they weren't told whether men or women tended to perform better). Among this group, presumably because men are believed to have superior math skills, women's scores dropped sharply—by more than half—while men's scores increased by about 33 percent. (*idem*)

Citando outros estudos, as autoras concluem que estereótipos negativos que se referem às capacidades das mulheres podem influenciar o seu comportamento mesmo que elas não acreditem nele – sobretudo quando estão isoladas em meio a uma maioria masculina (Inzlicht & Ben-Zeev, 2000 *apud* Babcock & Laschever, 2003, p. 80). Portanto, é devido à tendência de o estereótipo ameaçar o desempenho da população estereotipada em determinada circunstância que *stereotype threat* se enquadra no *frame* Risky_situation (Tabela 28).

⁵³ Utilizamos *field* como representante semanticamente mais abrangente de *industry*, *business* e *occupation*, que ocorrem no *corpus* modificados por *male-dominated*. (Cf. Anexo B)

Tabela 28 – Estrutura simplificada do *frame* Risky_situation

Frame:	Risky_situation		
Fonte:	https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Risky_situation		
Definição:	A particular Situation is likely (or unlikely) to result in a harmful event befalling an Asset. The Situation may be a state, an activity, or some focal entity that must be inferred to be part of some larger Situation involving both it and the Asset. Although the idea of a harmful event is crucial to the understanding of this frame, it is not expressible as an argument of the ULs in this frame.		
Elementos do Frame:	Core: Asset Dangerous Entity Situation	Non-core: Circumstances Degree Domain	Frequency Place Time
Unidades Lexicais:	stereotype threat (8)		
Frequência:	8		

A colocação *tough position* é utilizada no *corpus* no contexto da negociação onde Miller & Miller (2011: 20) argumentam que, quando for necessário “firmar o pé” em determinada circunstância, a mulher tem melhores resultados quando o faz de forma condizente com a sua personalidade e, de preferência, suaviza a mensagem – o posicionamento pode ser firme sem que a mensagem soe ríspida (por exemplo, pode-se usar humor). Neste ponto, os autores concordam com Babcock & Laschever (2003, p. 71) e Sandberg & Scovell (2013, p. 116) no que afirmam que mostrar-se dominante e competitiva é uma violação das normas de gênero e, como tal, não costuma dar bom resultado na ocasião da negociação:

What you cannot do is be something you're not. Worse, negotiating like a man can conjure up the negative stereotype that, for lack of a better word, some of the women we interviewed referred to as the “bitch” stereotype. (...) The reality is, women are held to a different standard than men. (Miller & Miller, 2011, p. 21)

Assim, assumir uma *tough position* é um meio de influenciar fortemente o resultado de uma negociação e, portanto, enquadra-se no *frame* Dominate_competitor (Tabela 29).

Tabela 29 – Estrutura simplificada do *frame* Dominate_competitor

Frame:	Dominate_competitor		
Fonte:	https://framenet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Dominate_competitor		
Definição:	An Agent, by virtue of strength or forcefulness, controls, rules, or strongly influences some Patient in some Situation.		
Elementos do Frame:	Core: Agent Patient	Non-core: Degree Duration Place	Manner Situation Time
Unidades Lexicais:	tough position (as a negotiator) (7)		
Frequência:	7		

Babcock & Laschever (2003, pp. 23-24) argumentam que uma grande diferença entre os gêneros que está diretamente relacionada ao seu ponto principal de que “as mulheres não pedem” – a sua propensão a reconhecer oportunidades que podem mudar as suas circunstâncias – é o *lôcus de controle* (*frame* Control, Tabela 30). A escala do *lôcus de controle* reflete a medida em que os indivíduos acreditam que o seu comportamento afeta as suas circunstâncias (Rousseau, 2001) – ou seja, a medida em que se sentem no controle das suas vidas. As pessoas com *lôcus de controle* interno demonstram mais diligência na busca pela satisfação dos seus interesses e têm mais propensão a agir com mais assertividade nas interações pessoais. Por outro lado, as pessoas com *lôcus de controle* externo são mais propensas a acreditar que suas circunstâncias são controladas por fatores externos. Segundo um estudo realizado nos Estados Unidos e replicado em 14 países da Europa, antiga União Soviética, Índia, China, México e Brasil, esse é o caso da maioria das mulheres que participou do estudo (U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, 2002).

Aliado ao lento progresso histórico da mulher no que concerne o real controle sobre as suas circunstâncias – por exemplo, o direito feminino ao voto nos EUA e Inglaterra só foi conquistado na década de 1920, no Brasil e em Portugal, na década de 1930, e na Suíça, na

década de 1970 –, para as autoras, esses resultados explicam o desconforto da mulher, em geral, com as situações de negociação, o que afeta sua posição de liderança em diversas esferas.

Even today, men control both the economic and political environments in which women live and work. In 2001 in the United States, only 10.9 percent of the board of directors' seats at Fortune 1000 companies were held by women.⁵⁴ Although women now own about 40 percent of all businesses in the United States, they receive only 2.3 percent of the available equity capital needed for growth—male-owned companies receive the other 97.7 percent [Rosenthal & Rodrigues, 2000] (...) (Babcock & Laschever, 2003, p. 24)

É, portanto, nesse contexto que a colocação *locus of control* se enquadra no *frame* Control como um *subframe* de Female_leadership. Nesse caso, o lócus de controle seria uma Variável_controladora que controla uma Situação_dependente.

Tabela 30 – Estrutura simplificada do *frame* Control

Frame:	Control	
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Control	
Definição:	A Controlling_entity, Controlling_situation, or Controlling_variable controls a Dependent_entity, Dependent_situation, or Dependent_variable. The latter, dependent, element or some aspect of it is not just influenced, but determined by the controlling element.	
Elementos do Frame:	Core: Controlling_entity Dependent_entity Controlling_situation Controlling_variable Degree Dependent_situation Dependent_variable	Non-core: Manner Place Time
Unidades Lexicais:	locus of control (6)	
Frequência:	6	

⁵⁴ As autoras extraíram as estatísticas do website Catalyst: 2001 Catalyst census of women board of directors of the Fortune 1000. Disponível em www.catalyst.org. Último acesso em 18/05/2020.

Entre diversas colocações com o modificador *gender.n*, *gender issues* evoca isoladamente o *frame* *Point_of_dispute* (Tabela 31). Este *frame* compreende precisamente uma Questão em discussão em meio a determinado Grupo, que inclui membros com opiniões divergentes sobre ela. Por esse motivo, usa o *frame* *Discussion* (uma relação estabelecida na FrameNet). O único elemento nuclear deste *frame* é *Question*.

Entre as outras colocações com *gender*, esta compreende todas, sendo o seu hiperônimo – ou seja, *gender difference/gap*, *roles*, *stereotype*, *schema*, *bias* e *norm* são todos tipos de *gender issues* e, portanto, enquadram-no no *frame* *Gender_issues* (Tabela 1). Cada uma dessas colocações também se enquadra em outros *frames* – *Similarity*, *Societal_roles*, *Partiality* e *Compliance* (tabelas 5, 3, 7 e 14, respectivamente) – evocados pelo sentido composicional das mesmas em contexto.

Tabela 31 – Estrutura simplificada do *frame* *Point_of_dispute*

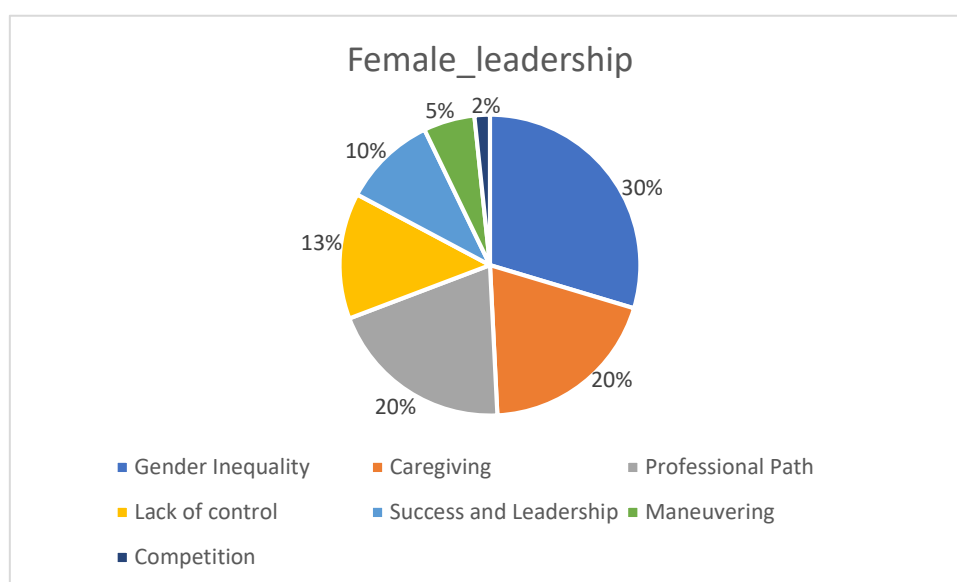
Frame:	Point_of_dispute		
Fonte:	https://FrameNet2.icsi.berkeley.edu/fnReports/data/frameIndex.xml?frame=Point_of_dispute		
Definição:	The answer to a Question is under discussion in a Group, which still has a difference of opinion among its members. The prominence of the Question relative to others can be indicated by a Status expression.		
Elementos do Frame:	Core: Question	Non-core: Context Description Domain	Group <i>Status</i> Time Viewpoint
Unidades Lexicais:	gender issues (5)		
Frequência:	5		

Na próxima seção, agrupamos esses *frames* em temas, o que nos permite obter uma visão geral sobre a hierarquia dos *subframes*, as relações entre eles e a sua representatividade enquanto integrantes de *Female_leadership*.

3.2 Grupos temáticos

Agrupamos os 31 *frames* apresentados na seção anterior em sete grupos temáticos distintos, ou seja, em domínios conceituais mais abrangentes. São eles: Gender Inequality, Caregiving, Professional Path, Lack of Control, Success and Leadership, Manoeuvring e Competition. No gráfico abaixo, ilustramos a porcentagem de evocação de cada grupo. Encontra-se no Anexo C a tabela completa com os grupos, os *frames* que eles compreendem, as unidades lexicais (ULs) e frequências absolutas de evocação.

Gráfico 2 – Representatividade dos Grupos Temáticos em Female_leadership



O gráfico mostra a prevalência de Gender Inequality (30%) – o cenário onde se inserem todas as questões de gênero abordadas no nosso *corpus* de trabalho (Babcock & Laschever 2003; Miller & Miller 2011; Sandberg & Scovell, 2013). Segue-se Caregiving (20%), tema desenvolvido a partir das caracterizações mais comuns encontradas no *corpus* para o papel social feminino, e Professional Path (20%), que compreende todas as colocações que designam um ponto da carreira ou uma posição que a mulher ocupa e outras com as quais interage e que são relevantes para a sua situação profissional. Lack of Control (13%) inclui os *frames* evocados no *corpus* que enquadram a situação da mulher como vulnerável ao controle externo.

Os grupos com menor representatividade – Success and Leadership, Manoeuvring e Competition (10, 5 e 2%, respectivamente) – reúnem a situação do progresso da mulher, as ferramentas que ela tem a disposição para progredir na escala de liderança e rumo a uma situação mais igualitária e a pequena representação do papel do homem no *corpus*, situado no domínio da competitividade – uma característica oposta ao papel social da mulher como comunal e colaborativa. Nas alíneas abaixo, comentaremos esses domínios mais detalhadamente.

i. Gender Inequality

Este grupo é formado pelos *frames* Gender_issues, Point_of_dispute, Similarity, Partiality, Participation, Hiring e Assessing. Enquadram-se todos na questão da desigualdade entre gêneros discutida no nosso *corpus* de trabalho, sendo que cada um compreende um domínio específico em que a questão se manifesta – nesse sentido, pode-se interpretar Gender Inequality como o cenário geral no qual essas questões interagem. Gender_issues compreende diversas questões de gênero (*gender stereotype, difference, gap, bias, schema, role, norm*) que pressupõem a diferença entre os gêneros ou a existência de um *status quo* onde há desigualdade entre gêneros. A diferença entre os gêneros, neste caso, refere-se à diferença de tratamento, percepção sobre o direito e os papéis sociais etc., e não a diferenças naturais – fisiológicas e fisionômicas, por exemplo – entre o gênero masculino e o feminino. Nesse sentido, ela precede o *status* de desigualdade referido no *corpus*. Point_of_dispute, por sua vez, tem no primeiro plano a ideia de que as questões de gênero são um ponto de disputa entre grupos discordantes.

O *frame* Similarity compreende especificamente ULs que denotam a desigualdade entre os gêneros no primeiro plano – *gender difference, gender gap, true equality, equal world* – ou no plano de fundo. O último é o caso de *negotiating compensation*, que em contexto pressupõe a

desigualdade de remuneração; ou seja, é preciso negociar uma remuneração considerada injusta.

Partiality, Hiring e Assessing compreendem sobretudo ULs que evocam situações de viés ideológico – no contexto do *corpus*, esse viés responde pela representatividade da mulher no mercado de trabalho (Partiality), entre outras consequências. O viés é denotado por colocações como *gender bias*, *double standard*, *own behalf*, *negative e gender stereotype*, *gender schema*, *stereotype threat* (Partiality) e, no plano de fundo, considerando-se as relações como os outros *frames* do grupo, *hiring criterion* (Hiring) e *performance evaluation* e *weak/strong educational record* (Assessing).

ii. Caregiving

Incluimos neste grupo os *frames* que denotam ou pressupõem a característica comumente atribuída ao papel social do gênero feminino, segundo o *corpus*: a mulher comunal, maternal, que cuida e põe os interesses alheios acima dos seus próprios. Os *frames* incluídos no tema são: Societal_roles, Compliance, Kinship, Personal_relationship, Collaboration e Work. Societal_roles e Compliance incluem ULs que evocam o cenário social em termos da divisão em gêneros, as normas sociais e a adesão às mesmas, como *status quo*, *gender role/norm* e diversas colocações com *mother* (*good*, *employed*, *stay-at-home* etc.), além de *good listener* – como uma vantagem “caracteristicamente feminina”, seria uma das ferramentas intrínsecas da mulher à sua disposição no processo de negociação.

Kinship, Personal_relationship e Work demonstram a centralidade do papel feminino na família, o papel de mãe e esposa, em oposição ao ambiente profissional: *good mother*, *single mother*, *employed mother*, *child care (caregiving)*, *child rearing*, *child development*, por exemplo, e a importância do papel que exerce na família para o seu sucesso profissional:

married woman, woman with children, single mother, household work e professional life (que evoca a distinção entre essa e *personal life*).

Collaboration compreende as colocações *cooperative* e *collaborative approach*, a abordagem à negociação (i) com a qual a mulher mais se sentiria à vontade (Miller & Miller, 2011) e (ii) que lhe traz melhores resultados, visto que não implica a violação dos padrões do gênero feminino como a abordagem competitiva o faz.

Assim, este tema reúne diferentes maneiras em que a mulher é considerada comunal, cuidadora, colaborativa, e como essas características moldam o seu papel de gênero e, consequentemente, o que se espera dela nas comunidades e no ambiente de trabalho.

iii. *Professional Path*

Como o próprio nome indica, Professional Path reúne os *frames* envolvidos na trajetória profissional da mulher: Education_teaching, Career_path, Being_employed, Organizational_hierarchy e Professional_challenges. As colocações enquadradas neste *frame* demonstram como os textos do *corpus* focam a liderança feminina no mercado de trabalho, em contraste com a política ou instituições sociais, por exemplo. Entretanto, a maioria das colocações têm alguma relação com os aspectos do papel social da mulher que constituiriam barreiras para a sua ascensão e maior representatividade em posições de liderança ou as consequências da desigualdade entre gêneros para a sua posição nesse *status quo*. No primeiro caso, nota-se esses aspectos mais claramente em *flexible work schedule* (pela mulher se ocupar mais dos filhos do que o homem), *good manager* (porque as “mulheres não pedem”) e *first job* (devido ao fenômeno conhecido como “*accumulation of disadvantage*”). Entre as consequências da desigualdade de gêneros para a baixa representatividade da mulher em posições de liderança, encontram-se *higher salary* (que pressupõe que a remuneração não é alta o suficiente) e *labor force participation*.

iv. *Lack of Control*

Este grupo é formado pelos *frames* Capability, Medical_conditions, Dominate_situation, Risky_situation e Control. Capability compreende as ULs que denotam as competências da mulher, segundo o *corpus*, estejam elas em primeiro plano ou no plano de fundo. Entre elas, encontram-se: *good listener, talented woman, young woman, senior woman, junior woman, market power, low/depressed sense of entitlement* e *impostor syndrome*. Entre essas, nota-se diferentes polaridades: *impostor syndrome vs. talented woman, young/junior woman vs. senior woman*, sendo que ainda encontramos *competitive vs. collaborative approach*.

Os demais *frames* contidos neste grupo são mapeamentos metafóricos de outros domínios. No próximo capítulo, abordaremos o processo de mapeamento de *low/depressed sense of entitlement* e *impostor syndrome* (Medical_conditions) e *male-dominated field* (Dominate_situation) na ocasião da sua tradução. Risky_situation e Control contêm apenas uma UL cada: *stereotype threat* e *locus of control*, respectivamente. Acreditamos que esses exemplos demonstram como a posição da mulher não só é enquadrada em termos da sua vulnerabilidade, mas como o seu próprio estereótipo de gênero ameaça o seu desempenho acadêmico e profissional (*stereotype threat*), e o seu papel social gera consequências para a sua alçada ao sucesso, como o sentimento de que o controle da sua própria situação não lhe pertence (*locus of control*).

v. *Success and Leadership*

Considerando-se que o *corpus* trata da liderança no feminino, a baixa representatividade deste grupo (10%) no *frame* Female_leadership corrobora os argumentos dos autores de que há muito terreno a ser conquistado pela mulher em cenários de liderança, embora a nossa amostra seja limitada a três publicações. Os *frames* que compõem este grupo são Leadership, Success_or_failure e Progression. Em Leadership, a metade das colocações refere-se

especificamente a mulheres, sendo que uma delas é pejorativa: *queen bee*, *female leader*, *first woman*, *female manager* e *female executive*. Sucess_or_failure faz referência ao sucesso profissional da mulher: *successful woman* e *professional success*. Com *woman's progress*, Progression traz, no primeiro plano, o terreno já conquistado, ao mesmo tempo em que pressupõe esse terreno como apenas uma parte do caminho.

vi. *Manoeuvring*

Chamamos de Manoeuvring o grupo temático que compreende os *frames* que representam as ferramentas à disposição da mulher para equilibrar a sua situação no *status quo*. Nele, encontram-se Discussion, Temporary_leave e Assistance. Discussion, como já mencionado, abriga a situação de negociação, em cujo domínio estão *negotiating compensation*, *competitive negotiating*, *cooperative approach*, *collaborative approach*. Temporary_leave compreende *maternity leave* e *leisure time*. O regime de *maternity leave* é um direito trabalhista da mulher que visa favorecer a sua atuação e permanência no mercado de trabalho após dar à luz; é nesse sentido que interpretamos a colocação como uma ferramenta à sua disposição. *Leisure time*, em contexto, não é necessariamente uma ferramenta, mas um indicador da necessidade de a mulher reconhecer a sua posição e negociar em seu próprio benefício em casa.

Relativamente a Assistance, esse *frame* contém apenas a colocação *child care*, no sentido sinônimo de *day care*, a instituição educacional. Ou seja, é a ajuda à qual a mulher pode recorrer – quando pode – para se manter no mercado de trabalho ou em outros papéis além da criação dos filhos e tarefas domésticas.

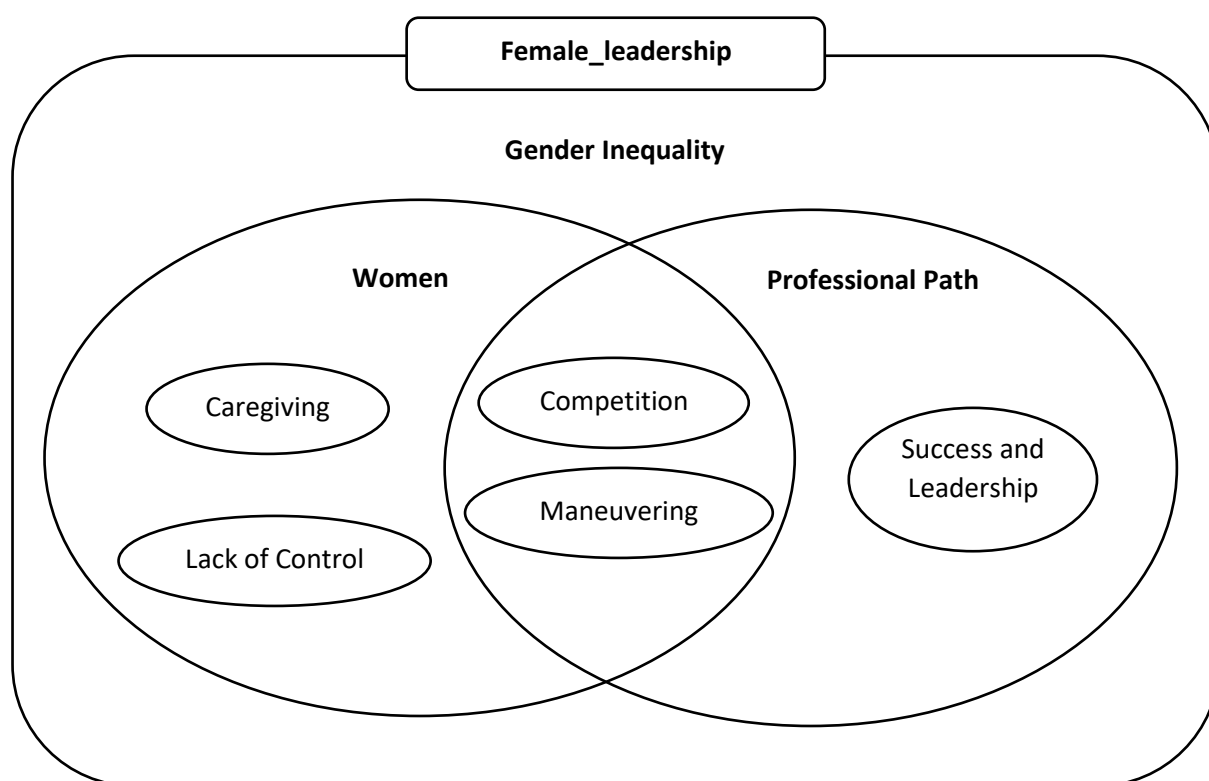
vii. *Competition*

Embora a sua representabilidade seja baixa (2%), Competition insere-se como grupo temático de Female_leadership pelo polo oposto ao da caracterização da mulher: por um lado, *tough position* (Dominate_competitor), é um apelo à ação que se lhe direciona – é preciso negociar

e, quando necessário, tornar-se mais competitiva. Por outro, contribui para Female_leadership com o polo oposto à colaboração – a competitividade “masculina” em *competitive negotiating* e *competitive approach* (Competition).

Considerando a caracterização dos grupos acima exposta, propomos a visualização da interação entre eles no diagrama abaixo:

Diagrama 1 – Interação dos domínios conceituais em Female_leadership



O Diagrama 1 mostra, no nível mais abrangente, o domínio de geral de Female_leadership, que compreende todos os sete domínios descritos acima e um que representa o domínio conceitual exclusivo da mulher. O domínio da mulher (Woman) interage com a sua trajetória profissional (Professional Path) sobre um pano de fundo de desigualdade entre gêneros (Gender Inequality).

No domínio da mulher, encontram-se os temas Caregiving – as características que lhe são atribuídas socialmente – e Lack of Control, as consequências desse papel social expressas na

sua forma de agir e se posicionar socialmente. No domínio de Professional Path, insere-se o sucesso e a liderança, o seu ponto mais alto. Como sugerem os dados que descrevemos neste capítulo e categorizamos com o auxílio da semântica de *frames*, para alcançar as posições mais altas – ou seja, incorporar o domínio de Success and Leadership –, a mulher precisa enfrentar a sua contraparte com as ferramentas de que dispõe (Competition) e as manobras que lhe permitem equilibrar-se sobre o pano de fundo da desigualdade de gêneros (Manoeuvring).

Capítulo III – Questões de Tradução na Perspectiva do *Framing* das Colocações

No Capítulo II, as colocações extraídas do *corpus* de trabalho completo (Babcock & Laschever, 2003; Miller & Miller, 2011; Sandberg & Scovell, 2013) foram enquadradas em *frames* que, até onde se estende o escopo do *corpus*, representam os *subframes* de *Female_leadership*. Neste capítulo, apresentamos as colocações traduzidas para português brasileiro (PB) e português europeu (PE) e comparamos o seu enquadramento nos respectivos *frames*, que formarão o *super_frame* *Liderança_no_feminino*. Encontra-se no Anexo D a base de dados bilingue que traz as colocações traduzidas para as duas variantes do português e as principais fontes consultadas. Como mencionado no Capítulo I, o objetivo desta abordagem confrontativa é observar em que medida os *frames* em que se enquadram as unidades lexicais (ULs) nas línguas de partida e de chegada se diferenciam no plano da expressão linguística, além de revelar alguns aspectos sobre as estruturas conceituais subjacentes às línguas em uso, associadas às dimensões culturais.

Elencaremos os problemas de tradução que apresentaremos doravante de acordo com a relevância caso a caso das dimensões linguísticas que nos propomos analisar em consonância com o quadro teórico da Linguística Cognitiva – que postula a não separação entre a pragmática e a semântica linguística – e dos Estudos da Tradução: (i) a dimensão pragmático-cognitiva, que une aspectos pragmáticos – onde diferenças na língua em uso implicam mudanças linguísticas e de *framing* – e cognitivos, onde identificamos mudanças de *framing* e realizamos operações de tradução por metáfora conceitual; e (ii) a dimensão linguística, onde as diferenças sintáticas entre inglês e português⁵⁵ provocam mudanças nos padrões colocacionais, sejam elas obrigatórias ou não.

⁵⁵ Por “português”, queremos dizer as duas variantes da língua abordadas neste trabalho – o português brasileiro (PB) e o europeu (PE).

Os comentários às traduções elaborados neste capítulo com base nessas duas dimensões pretendem não só descrever o processo de tradução específico de cada colocação, mas que essa descrição também sirva para destacar e exemplificar problemas comuns de tradução entre inglês e português. Além das traduções comentadas, encontramos traduções consagradas para diversas colocações que não colocaram problemas de tradução significativos; essas encontram-se listadas abaixo no Quadro 1. O quadro apresenta: as colocações do texto de partida em inglês americano (En-US), apresentadas no Capítulo II; os *frames* em que se enquadram, existentes na FrameNet de Berkeley (FN) ou criados pela autora (nesse caso são sinalizados com um asterisco (*)); a tradução que propomos para português brasileiro e europeu (respectivamente, PB/PE, separadas por barra (/), quando há diferença);⁵⁶ e os *frames* em que as traduções se enquadram, que (i) se encontram na FrameNet Brasil (FNBr)⁵⁷ em PB ou ainda sem tradução (em cujo caso estão sinalizados com o símbolo de hashtag (#)) ou (ii) foram criados pela autora (*) (Cf. legenda[†] abaixo do Quadro 1).

Quadro 1 – Colocações com traduções para PB e PE consagradas ou menos problemáticas

	En-US	Frame	PB / PE	Frame
1	base salary	Being_employed	salário-base	Ser_empregado
2	business school	Education_teaching	faculdade de administração / faculdade de gestão	Educação_ensino
3	child rearing	Kinship Societal_roles* [†]	criação dos filhos criar os filhos	Parentesco Papéis_sociais*
4	collaborative approach	Capability Collaboration Discussion	abordagem colaborativa / abordagem ou estratégia colaborativa	Capacidade_ação Colaboração Discussão
5	competitive approach	Competition	abordagem competitiva /	Competição

⁵⁶ A presença de uma só colocação nas linhas desta coluna ou de duas colocações não separadas por um sinal de barra (/) indica que a mesma expressão é utilizada em PB e PE. Nos outros casos, as duas variações estão separadas por uma barra (/) e apresentadas na ordem PB/PE.

⁵⁷ A FrameNet Brasil é um “é um laboratório de Linguística Computacional sediado na Universidade Federal de Juiz de Fora” (<https://www.ufjf.br/framenetbr/>. Último acesso: 25/06). A base de dados, que adota o formato da FrameNet de Berkeley, pode ser consultada em <http://webtool.framenetbr.ufjf.br/index.php/webtool/report/frame/main>. Último acesso: 25/06/2020.

			abordagem ou estratégia competitiva	
6	competitive negotiating	Capability Discussion Competition	negociação competitiva	Capacidade_ação Discussão Competição
7	cooperative approach	Discussion Capability Collaboration	abordagem cooperativa / abordagem ou estratégia cooperativa ou integrativa	Capacidade_ação Discussão Colaboração
8	double standard	Partiality	dois pesos, duas medidas dualidade de critérios / dualidade de critérios	Parcialidade
9	equal world	Similarity	mundo igualitário	Similarity ^{#58}
10	executive director	Leadership Organizational_hierarchy*	diretor(a) executivo(a)	Hierarquia_organizacional* Liderança
11	female applicant	Hiring	candidata / candidata ou (uma) requerente ⁵⁹	Contratar
12	female candidate	Hiring	candidata	Contratar
13	female leader	Leadership	(uma) líder / líder feminina	Liderança
14	female manager	Organizational_hierarchy* Leadership	(uma) gerente ⁶⁰ / gerente do sexo feminino	Hierarquia_organizacional* Liderança
15	female student	Education_teaching	aluna ou (uma) estudante / aluna ou (uma) estudante ou estudante do sexo feminino	Educação_ensino
16	first child	Kinship	primeiro filho	Parentesco
17	first job	Career_path	primeiro emprego	Trajetória_de_carreira
18	first woman	Leadership	(a) primeira mulher	Liderança
19	flexible work schedule	Being_employed	horário de trabalho flexível ou jornada flexível	Ser_empregado
20	gender bias	Gender_issues Partiality	viés de gênero / discriminação ou viés de gênero	Questões_de_gênero* Parcialidade

⁵⁸ O *frame* Similarity consta na FNBr, mas ainda sem tradução. Vale mencionar que esse *frame* poderá ser traduzido como Igualdade; o *frame* Semelhança que se encontra na FNBr é equivalente ao *frame* Commonality da FN.

⁵⁹ Os substantivos sobrecomuns em português, quando traduzidos de uma colocação que determina o gênero e cujo gênero em português é desambiguado por determinantes, trazem o determinante entre parênteses.

⁶⁰ “Gerente do sexo feminino” é utilizado em PB apenas no *frame* Contratar – ou seja, nas situações em que um empregador procura contratar uma gerente especificamente do sexo feminino.

21	gender difference	Similarity	diferença entre os gêneros/géneros	Similarity#
22	gender norm	Gender_issues* Compliance	padrão (normativo) de gênero / padrão de gênero	Questões_de_gênero* Cumprimento_de_normas
23	gender role	Gender_issues Societal_roles*	papel (social) de gênero/género	Questões_de_gênero* Papéis_sociais*
24	gender schema	Gender_issues* Partiality	esquema de gênero/género	Questões_de_gênero* Parcialidade
25	gender stereotype	Gender_issues* Partiality	estereótipo de gênero/género	Questões_de_gênero* Parcialidade
26	good manager	Organizational_hierarchy* Capability Leadership	boa ou bom gerente	Hierarquia_organizacional* Capacidade_ação Liderança
27	good mother	Kinship Societal_roles*	boa mãe	Parentesco Papéis_sociais*
28	good work/job	Capability	bom trabalho	Capacidade_ação
29	graduate school	Education_teaching	pós-graduação / formação acadêmica superior ou pós-graduação ⁶¹	Educação_ensino
30	higher salary	Career_path*	salário mais alto	Trajetória_de_carreira *
31	hiring criterion	Hiring	critério de contratação	Contratar
32	junior woman	Organizational_hierarchy* Capability	(cargo profissional) júnior, iniciante ou menos experiente	Hierarquia_organizacional* Capacidade_ação
33	labor force participation	Participation Being_employed	participação na força de trabalho / integração no mercado de trabalho	Participação Ser_empregado
34	locus of control	Control	lôcus de controle / locus de controlo	Controlar
35	managing director	Leadership Organizational_hierarchy	diretora-geral	Hierarquia_organizacional* Liderança
36	market power	Capability	poder de mercado	Capacidade_ação
37	married woman	Personal_relationship	mulher casada	Relações_pessoais
38	maternity leave	Temporary_leave	licença-maternidade / licença de maternidade	Licença_temporária

⁶¹ Em PE, também com frequência: “mestrados, doutoramentos e cursos de especialização”. Por exemplo em <https://www.lettras.ulisboa.pt/pt/candidaturas/mestrados-doutoramentos-e-cursos-de-especializacao>. Último acesso: 30/06/2020.

39	negative stereotype	Partiality	estereótipo negativo	Parcialidade
40	negotiating compensation	Similarity Discussion	negociação de salário	Similarity# Discussão
41	only woman	Participation	única mulher	Participação
42	performance evaluation	Assessing	avaliação de desempenho	Avaliar
43	professional life	Being_employed	vida profissional	Ser_empregado
44	professional success	Success_or_failure	sucesso profissional	Success_or_failure#
45	queen bee	Leadership	abelha-rainha / abelha-mestra	Liderança
46	senior woman	Organizational_hierarchy* Capability	(cargo profissional) sênior, ⁶² veterana ou mais experiente	Hierarquia_organizacional* Capacidade_ação
47	<i>status quo</i>	Compliance	<i>status</i> ou <i>statu quo</i> / <i>statu quo</i>	Cumprimento_de_normas
48	stereotype threat	Risky_situation Partiality	ameaça do estereótipo	Risky_situation# Parcialidade
49	successful woman	Success_or_failure	mulher de sucesso ou bem-sucedida	Success_or_failure
50	talented woman	Capability	mulher talentosa	Capacidade_ação
51	vice president	Leadership Organizational_hierarchy*	vice-presidente	Liderança Hierarquia_organizacional*
52	women in leadership roles	Societal_roles* Leadership	mulheres em posições ou cargos de liderança	Papéis_sociais* Liderança
53	women's progress	Progression	progresso feminino ou da mulher / progresso no feminino	Progression#
54	work force	Being_employed	força de trabalho ou mão de obra / mão de obra	Ser_empregado
55	work schedule	Being_employed	horário de trabalho	Ser_empregado
56	young woman	Capability	jovem mulher ou (uma) jovem	Capacidade_ação

⁶² Em geral, o adjetivo é utilizado como modificador do cargo, como advogada, executiva ou funcionária sênior. “Mulher sênior” evoca principalmente a idade (Cf. <https://envolverde.cartacapital.com.br/o-mundo-e-das-mulheres-grisalhas/>. Último acesso: 25/06/2020).

57	starting salary	Being_employed	salário inicial	Ser_empregado
58	housework / household work	Work	tarefas domésticas	Trabalhar
59	stay-at-home mother	Kinship Societal_roles*	mãe em tempo integral / mãe a tempo inteiro	Parentesco Papéis_sociais*
60	employed mother	Kinship Societal_roles*	mãe que trabalha fora / mãe que trabalha (fora) ou mãe trabalhadora	Parentesco Papéis_sociais*

[†] O símbolo *hashtag* (#) indica *frames* presentes na FNBr que ainda não foram traduzidos para PB, conforme a notação adotada pelo projeto; o símbolo asterisco (*) indica os *frames* criados pela autora deste trabalho, sendo que a sua tradução para PB se limita ao título dos mesmos (Cf. p. 100 desta dissertação). Os *frames* em português sem sinal foram encontrados em PB na FNBr.

1. Processo de tradução e *framing* das demais colocações

1.1 Aspectos pragmático-cognitivos

1.1.1 Metáfora conceitual

Como mencionado no Capítulo I, as metáforas conceituais são formadas a partir de mapeamentos entre dois domínios conceituais, unidirecionalmente do domínio-fonte para o domínio-alvo. Na Linguística Cognitiva, as metáforas conceituais são mais do que uma figura de linguagem, pois estruturam não só a forma como falamos, mas também como pensamos e agimos. Tercedor Sánchez *et al.* (*idem*, p. 35-36) distinguem dois tipos de metáforas utilizadas no âmbito dos diversos domínios científicos – as imagéticas e as complexas (Lakoff & Turner, 1989; Lakoff, 1993). No primeiro caso, apenas uma instância relacionada à percepção visual humana de um objeto é mapeada metaforicamente em outros. Isto ocorre, por exemplo, no domínio da biologia marinha – o peixe-lanternas é assim nomeado porque a sua luz é entendida por referência a uma lanterna (objeto-fonte), mas a natureza desse mapeamento não se estende a outros elementos semelhantes que integram esses mesmos domínios do conhecimento. Por isso, esse mapeamento dá-se apenas entre imagens, e não entre domínios cognitivos (Tercedor Sánchez *et al.*, 2012, p. 36).

Quanto às metáforas complexas, mencionamos anteriormente que em *Lean In* (Sandberg & Scovell, 2013), um dos textos do *corpus*, a autora propõe que o trepa-trepa (*jungle gym*) substitua a imagem da escada ou dos seus degraus na metáfora A CARREIRA É UMA ESCALADA. Esta metáfora, por sua vez, é uma das aplicações de outra mais geral, a da Estrutura de Evento (Lakoff, 1993 *apud* Tercedor Sánchez *et al.*, 2012). Nela, o domínio-fonte do MOVIMENTO NO ESPAÇO é mapeado para o domínio-alvo EVENTO, formando a metáfora A CARREIRA É UMA VIAGEM – é comum concebermos viagens como um deslocamento espacial com duração e fim específicos (Lakoff, 1993) (como veremos na alínea (iii) abaixo, o fato de ser entendida na forma de uma escalada é um cruzamento com outra

metáfora geral com base experiencial). No caso de *A CARREIRA É UMA VIAGEM*, há ao menos dois elementos mapeados entre o domínio-fonte do *MOVIMENTO NO ESPAÇO* e o alvo da *VIAGEM* (EVENTO): o caminho e o objetivo. Por exemplo, “He spent all his life trying to reach corporate heaven” (adaptado de Tercedor *et al.*, 2013, p. 38) – *to reach* pressupõe um caminho ou trajetória (uma distância a percorrer), ao passo que *corporate heaven* é um OBJETIVO entendido por meio de um DESTINO. Este é um exemplo de metáfora complexa, onde há correspondência entre mais de um elemento entre domínios, que também demonstra como as metáforas conceituais realizam-se na língua quando nos referimos ao domínio-alvo pelos termos utilizados no domínio-fonte.

Longe de servir apenas à linguagem geral e à literatura, a conceitualização metafórica também é fundamental para a cunhagem de terminologia na linguagem de especialidade (*idem*, p. 38; Faber & Gómez-Moreno, 2012, p. 91). Segundo Tercedor Sánchez *et al.*, “metaphor is crucial because it helps to shape scientific thought and theory” (2013, p. 38). Mais especificamente, Hoffman (1985) afirma que a ciência faz uso de metáforas com o propósito de (i) descrever novas ideias; (ii) interpretar teorias que já existem; e (iii) explicar novos fenômenos (*apud* Tercedor Sánchez *et al.*, 2012, p. 39). Alguns exemplos amplamente conhecidos desses usos são a metáfora do DNA como um código e a do corpo humano como uma máquina (*idem*, p. 38).

Como vimos no exemplo da carreira, diversos aspectos desse conceito são entendidos por meio da movimentação no espaço, da mesma forma que diversos aspectos do funcionamento do corpo humano são entendidos por meio do funcionamento das máquinas – são, portanto, metáforas complexas que revelam construtos subjacentes à forma linguística. É nesse sentido que analisamos a estrutura conceitual das colocações que traduzimos, a fim de lançar luz sobre o processo de tradução, pois essa análise nos permite buscar construtos mais ou menos

correspondentes em PB e PE, com o intuito de satisfazer, tanto quanto possível, o princípio da relevância postulado por Gutt (2000, Cf. Capítulo I, pp. 59-60).

Na presente dissertação, identificamos metáforas complexas nas unidades lexicais (ULs) da linguagem geral e da linguagem de especialidade. Nas alíneas a seguir, comentamos a tradução de algumas colocações cujo mapeamento metafórico-conceitual se sobressai aos outros aspectos relevantes para a tradução das mesmas.

i. *gender gap*

Em inglês, a palavra *gap* – etimologicamente relacionada a *gape*, “to be or become wide open” – refere-se a um vão ou buraco em um objeto ou entre dois objetos.⁶³ Hoje, é metaforicamente estendida e refere-se também a uma diferença, normalmente indesejável, de perspectivas ou entre situações. Nessa metáfora geral, a distância física no domínio-fonte é mapeada para uma distância conceitual – como na metáfora PHYSICAL CLOSENESS IS PERSONAL CLOSENESS mencionada por Lakoff & Johnson (1980/2003, p. 234). Por exemplo, Kövecses (1986, p. 62-67) aplica o domínio geral de “proximidade pessoal” dessa metáfora à base da metáfora LOVE IS A UNITY (OF TWO COMPLEMENTARY PARTS) – palavras como *attachment*, *ties* e *bond*, que evocam a distância física no domínio-fonte, correspondem ao domínio-alvo da relação amorosa. Além disto, as duas partes de um relacionamento amoroso são constantemente comparadas a duas metades (que *juntas* formam um todo, uma única entidade).

A partir dessa relação entre distância física e proximidade pessoal, propomos traçar um paralelo entre a distância/proximidade física e a diferença/semelhança entre duas coisas, a fim de compreender a estrutura conceitual da colocação *gender gap*. O substantivo *gap* é

⁶³ Definições extraídas do Oxford English Dictionary online, disponíveis em: <https://www.lexico.com/definition/gap> e <https://www.lexico.com/definition/gape>. Último acesso em 23/06/2020.

frequentemente colocado com o verbo *to bridge*, uma construção que significa “ligar” uma coisa à outra e, metaforicamente, reduzir a diferença entre elas. Da mesma forma, quando se diz que algo é muito semelhante ou quase igual a outra coisa, utiliza-se *close to*: “a tough underwater fight scene left him exhausted and close to drowning”⁶⁴. Ou seja, o sujeito “esteve *perto de* se afogar” – quase se afogou – o que implica que quanto mais *se aproxima* de se afogar, mais a sua situação é semelhante ao afogamento, podendo tornar-se próxima ao ponto de se sobrepor ao alvo – ser a mesma coisa, igual, semelhante. Desse modo, identificamos a metáfora espacial DIFERENÇA É DISTÂNCIA FÍSICA.

No parágrafo anterior, utilizamos as expressões (em itálico) “estar *perto*” e “*aproximar-se*”, dois exemplos que demonstram como a mesma metáfora se aplica em PB e PE. Portanto, podemos traduzir *gap* pelo seu equivalente enquanto substantivo referente do domínio-fonte (ex. lacuna, distância, espaço ou abismo, quando a diferença tem maior proporção) – se visamos proporcionar uma leitura da tradução com o mesmo grau de processamento (Gutt 2000) – ou do domínio-alvo (ex. diferença, desigualdade, discrepância), se essa opção for mais condizente com o uso da expressão na língua. Por um lado, “lacuna entre os gêneros” é utilizada com frequência significativa; tem no plano de fundo o sentido da diferença e, no primeiro plano, enfatiza a “falta”.⁶⁵ Por outro lado, “diferença entre os gêneros” tem como primeiro plano a diferença, “o que distingue uma coisa de outra”.⁶⁶ Além disto, considerando esta questão, há outra colocação no *corpus* cuja tradução mais adequada é “diferença entre os gêneros” (*gender difference*).

Em contexto, *gender gap* coocorre mais frequentemente com complementos quantificáveis (ex. *gender gap in turnover, earnings, outcomes*, entre outros), o que reitera a sua função como

⁶⁴ Extraído do British National Corpus, disponível em: <https://www.english-corpora.org/bnc/>. Último acesso: 23/06/2020

⁶⁵ Dicionário Antônio Houaiss: “espaço vazio, real ou imaginário; falha, falta”

⁶⁶ *Idem*: “qualidade do que é diferente; o que distingue uma coisa de outra”.

perfiladora “da parte que falta”, relacionada à acepção de “lacuna”. Assim, optamos por traduzir *gender gap* em PB por “lacuna entre os gêneros”. Em PE, a expressão mais utilizada é “lacuna de gênero”.

Quanto ao *framing* desta colocação, como mencionado acima, tanto “lacuna” quanto “diferença” têm, no plano de fundo, o domínio da diferença – o que distingue as duas unidades lexicais (ULs) é o primeiro plano. Desse modo, a tradução não altera o *framing* da colocação, que se enquadra em Similarity# tanto em PB quanto em PE.

ii. *impostor syndrome*

Como mencionado no Capítulo II, *impostor syndrome* evoca o *frame* Medical_conditions devido à presença de *syndrome*; ao mesmo tempo, também se enquadra em Capability devido ao sentido composto da expressão, definido por Sandberg & Scovell (2013, p. 20) como “[t]he phenomenon of capable people being plagued by self-doubt”. Sob a rubrica da Medicina, “síndrome” é definida como “conjunto de sinais e sintomas observáveis em vários processos patológicos diferentes e sem causa específica”;⁶⁷ na Psicologia, a definição do termo estende-se à condição psicológica,⁶⁸ de modo que o contributo semântico de *syndrome* realiza-se na forma de uma metáfora já convencionalizada: entende-se a condição psicológica no domínio-alvo por meio da condição médica do domínio-fonte. Porém, não raro o substantivo “síndrome” é utilizado metaforicamente para expressar condições psicológicas com uma causa específica proeminente tanto em inglês quanto em português – por exemplo, síndrome de *burnout*, ou esgotamento mental (associado à atividade profissional), e síndrome de Estocolmo (associada à experiência de sequestro). Dessa maneira, a relativa insignificância da causa dos sintomas é uma característica da síndrome médica que não é mapeada para o domínio-alvo da Psicologia.

⁶⁷ *Idem.*

⁶⁸ Definição de *syndrome* do Dicionário de Psicologia da American Psychology Association: “a set of symptoms and signs (...) [that] together indicate a particular physical or mental disease or disorder”. Disponível em: <https://dictionary.apa.org/syndrome>. Último acesso: 23/06/2020.

Contudo, em contexto entende-se que o sintoma de *impostor syndrome* (duvidar das suas capacidades) não está diretamente relacionado à sua causa lógica (em cujo caso a capacidade do sujeito seria ausente ou insuficiente); pelo contrário, o substantivo “síndrome” é utilizado como uma expressão desta incongruência – o sujeito com *impostor syndrome* é presumidamente capaz, só não acredita que seja. A segunda acepção de “síndrome” no Dicionário Antônio Houaiss é: “conjuntos de sinais (...) que, em associação com uma situação crítica, são passíveis de gerar insegurança e medo”, como em “a síndrome da Terceira Guerra Mundial”.⁶⁹ Por associar uma causa diretamente a um sintoma (Guerra Mundial com insegurança e medo), essa acepção não se liga à extensão metafórica do campo da Medicina para o da Psicologia, mas estabelece uma relação metafórico-irônica entre o primeiro e esse novo sentido figurativo definido pelo Houaiss. Neste mapeamento conceitual, temos no domínio-fonte a síndrome médica, que não necessariamente possui causa esclarecida, e no domínio-alvo, uma causa relacionada diretamente ao sintoma por via de uma relação de oposição, de forma que “síndrome” é utilizado como uma ironia. Ilustramos estes mapeamentos abaixo para fins de esclarecimento:

(1) Mapeamento terminológico da Medicina à Psicologia

<u>Domínio-fonte da Medicina</u>		<u>Domínio-alvo da Psicologia</u>
sintomas patológicos	→	sintomas psicopatológicos
sem causa específica	→	com causa específica

(2) Mapeamento terminológico da Medicina para a linguagem geral por ironia

<u>Domínio-fonte da Medicina</u>		<u>Domínio-alvo da linguagem geral e da Psicologia (irônico)</u>
sintomas patológicos	→	sintomas psicológicos
sem causa específica	→	causa direta

⁶⁹ Definição e exemplo extraídos do Dicionário Antônio Houaiss.

Em (2), a causa direta implica que se diz o contrário do que se quer entender, o que a traz para o primeiro plano semântico como uma ironia. (Note-se que, no domínio-alvo, a causa está no plano de fundo – entende-se as síndromes sobretudo pelos seus sintomas.) Portanto, entendemos *impostor syndrome* como um fenômeno psicológico autogerado. Como demonstra o exemplo do Dicionário Houaiss envolvendo a Guerra Mundial, esse sentido de “síndrome” – que, a rigor, assemelha-se mais ao de “complexo”⁷⁰ – também é utilizado em português, de forma que se justifica acolher a tradução consagrada de *impostor syndrome* como “síndrome do impostor”. Como mantivemos a palavra “síndrome”, que evoca o *frame* da doença, a tradução não altera o *framing* da colocação.

iii. *jungle gym*

Como mencionamos há pouco, segundo as autoras de *Lean In* (Sandberg & Scovell, 2013, p. 33), a rede espacial encontrada em parques infantis passou a substituir a antiga imagem da escada na metáfora da carreira como uma escalada:

There’s only one way to get to the top of a ladder, but there are many ways to get to the top of a jungle gym. The jungle gym model benefits everyone, but especially women who might be starting careers, switching careers, getting blocked by external barriers, or reentering the workforce after taking time off. The ability to forge a unique path with occasional dips, detours, and even dead ends presents a better chance for fulfillment. Plus, a jungle gym provides great views for many people, not just those at the top. On a ladder, most climbers are stuck staring at the butt of the person above. (*idem*)

A metáfora complexa A CARREIRA É UMA ESCALADA emerge da combinação de duas metáforas mais específicas: a de base orientacional HIGH STATUS IS UP; LOW STATUS IS

⁷⁰ Do Dicionário Antônio Houaiss: “Derivação: por extensão de sentido. Uso: informal. Perturbação psicológica, esp. timidez, inquietude ou dificuldade de trato, sentimento de inferioridade, de superioridade, de culpa etc.”

DOWN (Lakoff & Johnson, 1980/2003, p. 16) e a de base espacial A CAREER IS A JOURNEY (Lakoff, 1980/1993). A primeira se identifica em expressões anglófonas como *top management*, entre tantas outras, em expressões do PB como “subir na carreira/vida” e “alto/a executivo/a” e do PE, como “a escalada do sucesso”. A segunda mapeia uma carreira como uma viagem: uma viagem define um caminho, uma trajetória; o caminho de uma viagem é uma superfície (*idem*, p. 90). Segundo os autores, a viagem é utilizada como domínio-fonte pelo que foca um objetivo (destino) e o progresso (movimento no espaço) (*idem*, p. 91). Isto é, a escalada é uma representação da combinação do caminho com a sua materialização em superfície com a orientação vertical (cima-baixo).

No *jungle gym*, a superfície vertical adquire uma terceira dimensão, a profundidade, de forma que o caminho bidimensional dá lugar a uma rede espacial. Não obstante, a metáfora A CAREER IS A JOURNEY ainda se aplica, pois o objetivo e o progresso permanecem como domínios-fonte, embora o caminho seja traçado com menos objetivos pré-definidos e com progresso oscilante – essas alterações apenas caracterizam a viagem como admitindo mais incertezas. Assim, é possível mapear conceitualmente a alteração da escada para o *jungle gym* por meio das mesmas metáforas tradicionais, o que torna o “trepa-trepa” (o nome em PB e PE para a estrutura espacial designada por *jungle gym*) uma tradução equivalente em termos de contributo semântico, relevância e grau de processamento cognitivo.

Por designar o mesmo objeto e com os mesmos domínios conceituais no plano de fundo, o *framing* desta colocação (Career_path* e Professional_challenges*) não se altera com a tradução.

iv. *depressed / low sense of entitlement*

No ponto anterior (iii), mencionamos a metáfora de base orientacional HIGH STATUS IS UP; LOW STATUS IS DOWN, onde a orientação espacial acima-abaixo denota o grau do *status*

profissional. Encontra-se na língua inglesa outros domínios-alvos da mesma fonte, como HEALTH AND LIFE ARE UP; SICKNESS AND DEATH ARE DOWN. Segundo Lakoff & Johnson, esse mapeamento é baseado na experiência física, visto que a doença e a morte – em diferentes graus, naturalmente – alteram a capacidade do corpo de permanecer em pé e ereto e o forçam a deitar-se (2003, p. 15). Assim, torna-se clara a razão pela qual encontramos *depressed* e *low* como modificadores quase sinônimos de *sense of entitlement*.

O adjetivo *depressed*, derivado de *depression*, é um mapeamento metafórico lexicalizado do domínio físico, até onde sabemos da geologia, ao domínio da medicina (a depressão médica é concebida por meio de uma depressão física).⁷¹ Embora a doença e a morte sejam conceitos abstratos, a metáfora HEALTH AND LIFE ARE UP; SICKNESS AND DEATH ARE DOWN tem base experiencial porque a relação entre os domínios fonte e alvo se faz por meio do corpo físico; por outro lado, *sense of entitlement* não é experiencial no sentido que uma doença é, mas designa a autopercepção de uma pessoa sobre os seus próprios direitos ou merecimentos – é uma crença, e não uma experiência física. Em português, o adjetivo “deprimido” é inadequado porque essa metáfora não se transporta para um estado ou atitude, mas para designar a coisa física afetada por tal estado ou atitude, que neste caso é a crença ou o sentimento. Em consonância com essa ideia e considerando-se o contexto em que a colocação se enquadra, a metáfora não está relacionada ao domínio-alvo da doença, mas ao controle que o agente exerce sobre o seu próprio senso de merecimento, de forma que se aplica a metáfora HAVING CONTROL OR FORCE IS UP; BEING SUBJECT TO CONTROL OR FORCE IS DOWN (Lakoff & Johnson, 1980/2003, p. 15).

Em português, essa metáfora também é utilizada, por exemplo, em expressões do PB como “ser escalado” ou “rebaixado da seleção (de futebol)” e do PE, como “ser rebaixado”, utilizada

⁷¹ Do Oxford English Dictionary online: “Origin: Late Middle English from Latin *depressio*(n-), from *deprimere* ‘press down’.” Disponível em: <https://www.lexico.com/definition/depression>. Último acesso: 23/06/2020.

em diversos contextos no sentido de ser desvalorizado.⁷² Sendo assim, podemos entender *depressed* em contexto por meio da metáfora da força externa supramencionada, que é apreensível e utilizada em PB e PE – podemos traduzir o termo *depressed*, de modo geral, por “rebaixado”.

Quanto à locução nominal modificada, *sense of entitlement* é normalmente utilizada elipticamente com o sentido de *exaggerated sense of entitlement* – o seu uso na linguagem comum em inglês é claramente pejorativo. De fato, *entitlement* é definido como “The fact of having a right to something” e, em sentido alargado, “The belief that one is inherently deserving of privileges or special treatment”.⁷³ Nos contextos estudados, a mulher apresentaria um *low sense of entitlement*, o que quer dizer que ela não sente ou acredita que tenha pleno direito a recompensas, portanto, que tenha plena capacidade de exercer determinada função ou receber compensação por um trabalho hábil. Nesse sentido, definimos no Capítulo II (p. 86) que adotariamos a definição mais geral citada por Lewis: “a concept used to denote a set of beliefs and feelings about rights and entitlements, or legitimate expectations, based on what is perceived to be fair and equitable” (Major, 1993; Bylsma & Major, 1994; Lewis, 1996 *apud* Lewis, 2001), acrescentando-se que o sentimento do que é justo é direcionado à própria pessoa e envolve suas crenças sobre si mesma. Em português, as expressões que encontramos relacionadas a essa definição dizem respeito sobretudo ao sentimento de superioridade narcisista, que pode ser equiparado a um senso ou sentimento de merecimento exagerado (o oposto de *low sense of entitlement*), e relacionado aos chamados complexos de superioridade/inferioridade. Assim, a metáfora HAVING CONTROL OR FORCE IS UP; BEING SUBJECT TO CONTROL OR FORCE IS DOWN (Lakoff & Johnson, 1980/2003, p.

⁷² Exemplos do Corpus CETEMPúblico: “É o nosso público que é mal-intencionado, que gosta de **rebaixar** o outro.”; “Seria bom que os meios empresariais portugueses compreendessem que, ao patrocinarem concertos, todo o valor do seu gesto é posto em causa ao **rebaixar** a música e os músicos à condição de «pretexto».”. Disponível para consulta em: <https://www.linguateca.pt/cgi-bin/acesso.pl>. Último acesso: 01/07/2020.

⁷³ Do Oxford English Dictionary. Disponível em: <https://www.lexico.com/en/definition/entitlement>. Último acesso: 26/06/2020.

15) no sentido psicológico é realizada na linguagem em português pelo par de opostos superioridade/inferioridade. Como os dois substantivos pressupõem uma comparação (alguém é superior/inferior a outra pessoa), o elemento do (auto)julgamento também está pressuposto, no plano de fundo.

Relativamente à tradução de *sense*, entre as alternativas “sentimento” ou “senso”, acreditamos que “sentimento” seja pragmática e semanticamente mais apropriado, pois além de incluir a acepção de “senso”, também agrega as noções de “aptidão para sentir, disposição para (...) perceber e apreciar algo etc.; noção, consciência”.⁷⁴ Portanto, traduzimos *low sense of entitlement* por “sentimento de inferioridade”.

Devido à eliminação de *depressed*, como comentado acima, o *framing* da expressão em português foi alterado, visto que deixa de evocar *Medical_conditions*. Contudo, ainda assim evoca *Capability*, ou *Capacidade_ação* em PB e PE.

v. (*on their*) *own behalf*

Embora o sentido de *behalf* seja bastante opaco na língua inglesa, a expressão fixa *on behalf of/on someone's behalf* é extremamente comum e denota a situação em que um indivíduo representa outro, os seus interesses ou visões. A etimologia de *behalf* remonta às expressões *on his/her halve* e *bihalve (him/her)*, sendo que ambas significam “on his/her side” – entende-se *on behalf of* como “for the side of”.⁷⁵ Essa extensão de sentido pode ser explicada pelas metáforas *PHYSICAL CLOSENESS IS PERSONAL CLOSENESS* (Lakoff & Johnson 1980/2003, p. 234; Kövecses 1986, p. 65-67) e *PERSONAL CLOSENESS IS COLLABORATION* (etimologicamente, “co-laborate”, trabalhar junto). Exemplos da última

⁷⁴ Do Dicionário Antônio Houaiss.

⁷⁵ Oxford English Dictionary online “Origin: Middle English from a mixture of the earlier phrases *on his halve* and *bihalve him*, both meaning ‘on his side’.” Disponível em: <https://www.lexico.com/definition/behalf>. Último acesso: 23/06/2020.

em inglês são “our team works in close collaboration” e “we face challenges together”, entre outras. Em PB, “trabalha-se lado a lado”, “caminha-se junto” e “abraça-se uma causa”, e em PE, “trabalhar lado a lado”, “traçar um caminho juntos ou percorrer um caminho juntos”, por exemplo, também nos remete para um percurso partilhado entre indivíduos ou grupos.⁷⁶

Contudo, quando se trata de defender o seu próprio lado, embora a sintaxe e o léxico da língua portuguesa comportem a forma “para si mesmo/próprio”, onde a preposição “para” relaciona o verbo ao objeto no sentido de “utilidade; em proveito de”,⁷⁷ a metáfora não se estende linguisticamente à colaboração consigo próprio (porque pressupõe proximidade física), de forma que é preciso recorrer a outras formas de realização linguística que não via mapeamento metafórico. No *corpus*, a colocação ocorre frequentemente com *to negotiate (on your own behalf)*. Porém, a expressão “negociar para si mesmo” é antinatural em PB, talvez porque possa ser ambígua – o sentido da preposição “para” pode ser confundido com o sentido de direção, “no sentido de”, como em “falar para dentro” (murmurar), ou pela estranheza de a palavra “negociar” ser seguida dessa preposição, e não de “com”. A fim de desambiguar e adequar a expressão à naturalidade com que é utilizada em inglês, aprofundamo-nos no sentido adequado da preposição “para”: “em proveito de”. Assim, propomos traduzir *own behalf* por “em proveito/benefício próprio”.

Por sua vez, a inclusão de “proveito ou benefício” acarreta a evocação de um *frame* que não é evocado por *own behalf*, devido à opacidade do sentido de benefício próprio como um mapeamento metafórico da proximidade física – a saber, *Cause_benefit_or_detriment*.

⁷⁶ Do Corpus CETEMPúblico: “Temos que estar **juntos**, todos nós, de todas as cores e credos, heterossexuais ou homossexuais, com ou sem deficiências, qualquer que seja a nossa pronúncia, ou o nosso passado.”; “Não há nenhuma razão para trabalharem todos **juntos**, como numa linha de montagem.” Disponível em: <https://www.linguateca.pt/cgi-bin/acesso.pl>. Último acesso: 01/07/2020.

⁷⁷ Dicionário Antônio Houaiss: “relaciona por subordinação e expressa os sentidos: (...) 6. utilidade; em proveito de. Ex.: *coleta p. os pobres*”

vi. *stretch assignment*

Uma das definições que encontramos para *stretch assignment* é “(...) a project or task given to employees which is beyond their current knowledge or skills level in order to “stretch” employees developmentally. The stretch assignment challenges employees by placing them into uncomfortable situations in order to learn and grow”.⁷⁸ A partir dessa definição, podemos mapear o domínio-fonte do exercício físico para o domínio-alvo da atividade profissional. A metáfora resultante, WORK IS PHYSICAL EXERCISE é comumente utilizada tanto em inglês quanto em PB, por exemplo em “We've put blood, sweat and tears into this campaign”⁷⁹ e em expressões como “suar a camisa” e “correr atrás (de resultados/conquistas)”. Em PE, podemos também encontrar usos linguísticos de metáforas lexicalizadas parecidos com os de PB: “Fartei-me de correr para acabar o trabalho” ou “Suei que me fartei para ter o trabalho pronto a horas”.

O caso específico de *stretch* refere-se à atividade física de alongamento – conhecida por causar a sensação física de desconforto (é desafiadora) e por seus objetivos, a extensão da capacidade muscular, serem atingidos gradualmente. Por outro lado, no senso comum do ambiente cognitivo do PB, a atividade de alongamento está mais relacionada à flexibilidade do corpo e preparação para o exercício físico intenso do que ao desafio e aos frutos colhidos em longo prazo. Assim, um “trabalho de alongamento” não comunica a mesma ideia que *stretch assignment* comunica – a noção de extensão das capacidades por meio do esforço –, muito menos com o mesmo nível de processamento mental. Talvez encontremos um equivalente mais próximo no verbo “retorcer-se” ou “dobrar-se”, ou na expressão “cortar um dobrado”. Porém, como esses conceitos realizam-se em verbos, não encontramos maneiras de aliá-los ao substantivo modificado “trabalho/tarefa/projeto” [*assignment*] no sentido metafórico de uma

⁷⁸ Extraído de <https://www.sigmaassessmentsystems.com/stretch-assignments/>. Último acesso: 23/06/2020.

⁷⁹ Extraído do British National Corpus. Disponível em: <https://www.english-corpora.org/bnc/>. Último acesso: 23/06/2020.

forma que condiga com a língua em uso natural. Concluimos, assim, que a metáfora TRABALHO É EXERCÍCIO FÍSICO tem escopo de mapeamento mais limitado em português. Consequentemente, é preciso retornar às características desse *stretching* relacionado ao desenvolvimento profissional que permitem ao falante de inglês associá-lo ao alongamento físico. A metáfora de base subjacente está relacionada à ampliação de competências entendida por meio da ampliação física espacial: MORE IS MORE SPACE/VOLUME, como em “conheço a extensão do problema”.⁸⁰ Ao mesmo tempo, um *stretch assignment* é um trabalho que se estende além do escopo das habilidades do trabalhador. Em PB, a metáfora funciona da mesma forma: uma extensão pode ser um cabo que se liga à tomada na parede, alongando o seu alcance, ou um segundo telefone conectado à mesma linha do principal. Além disto, um curso de extensão (universitária) é um curso voltado à ampliação dos conhecimentos dos estudantes, mas situa-se fora da grade curricular do curso normal. Nesse sentido, propomos a tradução de *stretch assignment* por “trabalho/tarefa/projeto de extensão (profissional)”. Apesar da alteração de *profiling* ocorrida na tradução, visto que o elemento do esforço praticamente desaparece, os *frames* que a colocação evoca não são alterados na tradução para PB e PE enquanto *subframes* de Liderança_no_feminino, pois o *frame* do exercício físico não é relevante para este *super_frame* – a colocação permanece enquadrada em Trajetória_de_carreira e Desafios_profissionais devido ao seu sentido composto.

vii. *tough position*

Esta colocação ocorre no contexto da negociação, onde um lado assumiria uma *tough position* com relação a algum ponto em que não possa ceder. Lakoff & Johnson já defenderam a questão da posição em uma discussão a partir do mapeamento entre o domínio da guerra e o da discussão ou briga, propondo a metáfora ARGUMENT IS WAR (1980/2003, p. 79-80).

⁸⁰ Exemplos do Dicionário Antônio Houaiss.

Considering what you perceive as the weaknesses of his position, you ask questions and raise objections designed to force him ultimately to give up his position and adopt yours. (attack) You try to change the premises of the conversation so that you will be in a stronger position. (manoeuvring) In response to his questions and objections, you try to maintain your own position. (defense)

Uma *position*, portanto, seria um mapeamento de uma posição física em batalha, cujos pontos fracos podem ser atacados e os pontos fortes, manterem-se firmes – ou seja, inflexíveis. Em português, ao passo que “posicionamento” é mapeado para o *frame* da discussão mais especificamente em termos de opiniões e argumentos, como em “adotar um posicionamento”, “posição” também se estende metaforicamente a uma atitude – um sentido mais apropriado à situação de negociação. Assim, podemos traduzir *position* por “posição”. Posições, por sua vez, são atitudes psicológicas comumente caracterizadas em termos de resistência física como firmes ou flexíveis – o que é firme não cede. Assim, pode-se dizer que PSYCHOLOGICAL RESISTANCE IS PHYSICAL RESISTANCE. Esta metáfora geral aplica-se a diversos domínios, o que se observa tanto em inglês – “firm beliefs” – quanto em PB – “aguentar firme” (uma situação) – e PE, “posição política firme”.⁸¹ Dessa maneira, propomos a tradução de *tough position* como “posição firme”.

O *frame* evocado pela colocação que é relevante como *subframe* de Liderança_no_feminino, Dominate_competitor, se refere ao sentido composto da mesma, de forma que o *framing* não se altera com a tradução.

⁸¹ Do Corpus CETEMPúblico: “Cicin-Sain defendeu uma posição política «muito **firme**» de modo a garantir as actuais fronteiras internas da Jugoslávia.” Disponível em: <https://www.linguateca.pt/cgi-bin/acesso.pl>. Último acesso: 01/07/2020.

viii. *weak/strong educational record*

O processo de contratação é frequentemente visto com temor pelo candidato: é uma situação de argumentação e defesa, e argumentos – como mencionado – são conceitualizados nos termos de uma guerra. Em um processo seletivo, é preciso argumentar a favor das suas competências profissionais (*attack*), defendendo a sua posição (*defense*) e contornando as situações (*manoeuvring*). Por outro lado, podemos ver o processo seletivo como um julgamento: apresentamos provas das nossas competências – *educational records* –, defendemos a nossa posição e aguardamos o veredito dos avaliadores como réus, sem poder algum de intervenção. Ao menos em termos de estrutura e resistência física, considerando dados da língua inglesa em uso, acreditamos que um caso jurídico possa ser mapeado metaforicamente a partir da estrutura física de um edifício. “To build a strong case”, uma expressão bastante comum em inglês, permite-nos mapear o caso como o edifício completo no domínio-alvo. Embora *pieces of evidence* seja mais comumente mapeado no domínio-alvo como papel, como em “not a shred/scrap of evidence” and “paper trail”, *the body of evidence* também se apresenta como a fundação de um caso jurídico: “based on strong evidence”, “supporting evidence”, o que também nos permite mapear as provas como a fundação no domínio-alvo. Assim, na língua inglesa identificamos as metáforas A LAW CASE IS A BUILDING e EVIDENCE IS PAPER. Contudo, a nossa investigação aponta que essas metáforas não são utilizadas na língua portuguesa, onde casos jurídicos são vistos mais comumente como um *puzzle* – “monta-se” e “soluciona-se” um caso.⁸² Entretanto, o escopo desse mapeamento metafórico não chega às provas; essas costumam ser “contundentes”, “inequívocas”, “cabais” etc.

⁸² Exemplos do Corpus Brasileiro: “O relatório de Starr monta um **caso jurídico (...)**”; “(...) exige um 'forço muito menor do magistrado na busca da solução do **caso jurídico** decidendo”. Disponível em: <https://www.linguateca.pt/cgi-bin/aceso.pl>. Último acesso: 24/06/2020.

Observamos, porém, que boletins e históricos escolares normalmente classificam resultados em uma escala de excelente a fraco ou insuficiente, passando por bom, muito bom etc. No Brasil, o nível mínimo de aprovação é “regular” (isto é, conforme as regras) e em Portugal, “suficiente”. É natural utilizar essas classificações para se referir aos próprios históricos, currículos e boletins como um todo. Nota-se, assim, que esses conceitos tomam o histórico, currículo e boletim pelo desempenho do candidato nas unidades que os compõem, no caso do histórico escolar e boletim, e pelo desempenho do candidato medido em termos da qualidade/duração das experiências profissionais, no caso do currículo. Dessa maneira, podemos traduzir os modificadores *strong* e *weak* como “bom” e “fraco/insuficiente”.

Quanto a *educational record*, o problema de tradução encontra-se no escopo semântico de *educational* e na língua portuguesa em uso. *Educational* compreende tanto “escolar” quanto “acadêmico”, e, embora a expressão faça sentido composicional, em PB e PE não se usa “histórico educacional”, mas “histórico escolar” ou “histórico acadêmico” consoante o caso. Em contexto, a colocação é utilizada no caso de candidatos a trabalhar na polícia e a cargos de professor universitário. No primeiro, o histórico que interessa – ao menos no Brasil – é o escolar, ao passo que, no segundo, é o acadêmico. Ou seja, nesse caso não há uma única tradução que responda ao problema linguístico e pragmático, mas seria preciso utilizar “histórico escolar bom/fraco” ou “histórico acadêmico bom/fraco” conforme o caso.

Ambos os casos se enquadram no *frame* Education_teaching, considerando-se o estado de desenvolvimento atual da FrameNet e a relevância deste *frame* como *subframe* de Liderança_no_feminino. Contudo, substituir “educacional” por “escolar” e “acadêmico” subdivide o *frame* mais geral em dois *subframes* em PB e PE – o da escola e o da universidade. Portanto, em outros contextos, o *framing* pode ser alterado como resultado da particularidade da tradução desta colocação de inglês para português.

1.1.2 Profiling

Nas alíneas anteriores sobre metáfora conceitual, comentamos alguns casos em que nos foi útil considerar a relação entre figura e fundo – primeiro plano e plano de fundo – no processo de tradução das colocações. Abaixo, comentaremos as colocações em que esse aspecto se sobressai aos outros nas considerações à tradução das colocações *true equality*, *equal world*, *professional woman* e *woman with children/employed mother*.

i. *true equality*

A particularidade desta colocação reside no fato de que *true* é um termo sincategoremático, pois “não possui ele próprio sentido autônomo e preciso” como modificador neste contexto.⁸³ Segundo Fillmore (1982/2006, p. 395), o fato de ser sincategoremático implica que ele não modifica *equality* semanticamente da forma como o modifica gramaticalmente. O que faz é complementar o sentido de *equality* acrescentando ao substantivo a implicatura de que o estado de igualdade do plano de fundo está mais próximo de um estado de desigualdade – porque *não* é verdadeiro. Esta interpretação é possível, segundo o autor, porque conhecemos as razões pelas quais utilizaríamos *true* como modificador de *equality* – ou seja, o plano de fundo do estado de relativa desigualdade. No *corpus*, a ocorrência que exemplifica esse sentido mais claramente está na frase “The promise of equality is not the same as *true equality*. A truly equal world would be one where women ran half our countries and companies and men ran half our homes.” (Sandberg & Scovell, 2013, p. 8, grifo nosso). Por outras palavras, a pressuposição, o plano de fundo, é essencial para a interpretação do sentido desta colocação. Consequentemente, é preciso que a tradução para português a reproduza.

Felizmente, a língua portuguesa acomoda a anteposição de adjetivos quando o seu contributo semântico “admite uma interpretação subjetiva” em contraposição ao uso do mesmo em termos

⁸³ Definição do Dicionário Antônio Houaiss.

concretos.⁸⁴ Esta interpretação subjetiva toma a forma de metáfora no exemplo clássico “pobre homem versus homem pobre”, “velho amigo versus amigo velho”, e é a razão pela qual entende-se a expressão irônica “pobre menino rico”. Embora possamos classificar os adjetivos antepostos nesses exemplos como metafóricos, este não é o caso de *true*, cuja subjetividade reside na pressuposição pelo contraste viabilizado pelo contexto. Se utilizarmos a mesma estratégia em português, a possibilidade de antepor o adjetivo garante a interpretação do leitor do texto de chegada de forma semelhante à do texto de partida. Assim, traduzimos *true equality* por “verdadeira igualdade”.

Em contexto, a colocação traduzida enquadra-se no *frame* Similarity, que compreende essencialmente qualquer situação de igualdade ou desigualdade, semelhança ou dessemelhança evocada por palavras como “diferença”, “igual” etc. Porém, em outros casos, devido à particularidade de *true* como termo sincategoremático, a colocação *true equality* pode se enquadrar em um *frame* mais específico, como Social_inequality*, consoante o contexto. Acreditamos que essa possibilidade corrobora o poder explicativo da semântica de *frames* na interpretação de textos (Fillmore, 1982/2006, p. 373-74).

ii. professional woman

Em português, uma “mulher profissional” pode ser designada como uma (i) “profissional”, (ii) “uma mulher que trabalha (fora) / mulher trabalhadora” ou uma (iii) “mulher profissional”, sendo que cada uma dessas escolhas traz ao primeiro plano um aspecto semântico diferente: (i) ser uma profissional é fazer parte da força de trabalho qualificada; (ii) uma mulher que trabalha (fora) não é uma mulher “do lar”; (iii) uma *pessoa* profissional tem uma atitude condizente com o que se espera de um profissional – segue as regras e diretrizes da profissão e as normas

⁸⁴ Fonte: <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/a-ordem-dos-adjetivos-em-portugues/35785>. Último acesso: 01/07/2020.

sociais associadas ao seu ambiente de trabalho. Sendo assim, em diferentes frases, traduziríamos a colocação de formas diferentes. No quadro abaixo, apresnetamos um exemplo de tradução das frases do *corpus* de cada uma das três alternativas (i, ii e iii):

Quadro 2 – Traduções de *professional woman*

	Língua de partida	Língua de chegada (PB)
a)	[After giving birth] Only 74 percent of <i>professional women</i> will rejoin the workforce in any capacity, and only 40 percent will return to full-time jobs. ⁸⁵	Apenas 74 por cento das <i>profissionais</i> regressará à força de trabalho, independentemente do cargo, e apenas 40 por cento regressará a empregos de horário integral.
b)	The imbalance [in housework sharing] exists among all groups of women who live with men, including <i>professional women</i> . ⁸⁶	Este desequilíbrio está presente em todos os grupos de mulheres que moram com homens, inclusive das <i>que trabalham fora</i> .
c)	(...) among female executives in the entertainment industry, there is "an automatic mutual respect when <i>professional women</i> negotiate with each other". ⁸⁷	(...) entre as executivas do setor de entretenimento, há “um respeito mútuo automático nas negociações entre <i>mulheres profissionais</i> ”.

No caso exposto na alínea a), a presença de *women* serve apenas o propósito de marcar o gênero da entidade referida. No contexto do profissional que retorna ao trabalho após o nascimento de filhos, a informação mais relevante é que a pessoa trabalhava fora antes disto, o sentido descrito em (i). Contudo, traduzir como “mulheres que trabalhavam anteriormente” não só significa explicitar o sentido de *professional women*, eliminando camadas interpretativas, como sobrecarrega a frase em termos de comprimento, visto que mesmo usando apenas “profissionais” ela já é mais longa em português. Em segundo lugar, no contexto de chegada, a mulher que tem a escolha de voltar a trabalhar após a concepção costuma ser a profissional qualificada, o que reflete a realidade social do ambiente cognitivo de chegada sem contudo elevá-la ao primeiro plano – apenas torna a tradução aceitável. Portanto, optamos por utilizar

⁸⁵ Sandberg & Scovell, 2013, p. 60.

⁸⁶ Babcock & Laschever, 2002, p. 180.

⁸⁷ Miller & Miller, 2011, p. 144.

a forma mais concisa “profissionais”, que não deixa de ser relevante e facilmente acessível interpretativamente, sem que achate as camadas de sentido.

Na alínea b), por outro lado, a construção da frase permitiu a forma que traz ao primeiro plano o sentido pretendido mais relevante para o contexto de partida (ii), em que o contraste é estabelecido entre grupos sociais de mulheres que trabalham e não trabalham fora de casa. Nesse caso, em PE também seria comum utilizar “mulheres trabalhadoras” (comparativamente, em PB, “mulher trabalhadora” traz ao primeiro plano a ideia de que essa mulher trabalha muito). Já na alínea c), poder-se-ia argumentar a favor da omissão do adjetivo “profissional” visto que o contexto, no sintagma preposicional que introduz a frase, já deixa muito claro de que se trata de mulheres profissionais (que trabalham), e a língua portuguesa não acolhe repetições tanto quanto a inglesa. Porém, não só se trata de uma citação no texto de partida, onde omissões podem ocorrer apenas se sinalizadas com o sinal de elipse, como a própria construção em inglês é ambígua (entre os sentidos de (ii) e (iii)). Em primeiro lugar, o caso de um só adjetivo não justifica uma elipse; em segundo lugar, eliminar a ambiguidade, nesse caso, pode distorcer o sentido pretendido. Portanto, mantivemos a expressão completa “mulheres profissionais” no sentido ambíguo entre (ii) e (iii).

Como todas as traduções de alguma forma evocam o domínio conceitual do trabalho, mantém-se o *framing* em Work.

iii. gender issues

No contexto em que ocorre com *gender* no *corpus*, o substantivo *issue* é definido como “An important topic or problem for debate or discussion.”⁸⁸ Por essa razão, *gender issues* enquadra-se no *frame* Point_of_dispute. Contudo, *issues* levanta um problema de tradução para português, pois na ausência de um equivalente que comunique tanto o aspecto “questão” quanto

⁸⁸ Definição do Oxford English Dictionary online. Disponível em: <https://www.lexico.com/definition/issue>. Último acesso: 24/06/2020.

“problema”, geralmente é preciso optar por um desses dois. Se observarmos as ULs enquadradas no *frame* Gender_issues* neste trabalho – *gender issues, gender stereotype, gender difference, gender gap, gender bias, gender schema, gender role, gender norm* – não se pode afirmar que todos conotem problemas de forma inquestionável. Por exemplo, o *gender schema*, no contexto do livro, não é um problema em si, o problema de gênero que ele revela é o conteúdo do papel social que o esquema estrutura: o papel feminino no *status quo*. Por esse motivo, traduzimos a colocação e o título do *frame* por “questões de gênero”, visto que todas as ULs supra são inquestionavelmente questões de gênero atualmente em discussão em diversas esferas sociais e do conhecimento. Além disto, “questão” também tem o sentido estendido de “coisa a ser resolvida; problema”,⁸⁹ embora a palavra nem sempre evoque o *frame* do problema como *issues* o faz na língua inglesa. Como essa acepção de “questão” é distinta da primeira – “matéria a examinar; ponto que suscita ou se presta à discussão; assunto, ponto, tema, tese” –, sua interpretação está intimamente ligada ao contexto.

Assim, embora a polissemia de *issue* e “questão” opere de formas diferentes em inglês e português, as duas ULs enquadram-se nos *frames* Point_of_dispute e Gender_issues*, sendo a sua incongruência uma questão de equilíbrio entre primeiro plano e plano de fundo em contexto.

1.1.3 Framing

i. *female employee*

As alternativas de tradução de *female employee* para português, especialmente para PB, revelam um fenômeno de “suavização” linguística que tem sido observado globalmente. Os franceses o chamam de *novlangue*, tradução do *newspeak* de George Orwell (1949). Trata-se precisamente de eufemismos que procuram reenquadrar (*re-frame*) antigos conceitos em novas

⁸⁹ Dicionário Antônio Houaiss. Exemplo da acepção no. 3 de “questão” – Derivação: por extensão de sentido, “queriam casar; a q. é que estavam desempregados”.

maneiras de pensar. Observamos que, ao menos na última década, os termos “empregado/a” e “funcionário/a” foram substituídos por “colaborador/a”, de forma que se tornou politicamente incorreto chamá-los como antes.

Dans son étude de la novlangue managériale [*La Novlangue Managériale : Entreprise et Résistance*], la socio-anthropologue Agnès Vandeveld-Rougale montre (...) comment les mots sont vidés de leur sens au sein des entreprises (...) Les récits des salariés en souffrance au travail révèlent l’influence de cette novlangue sur leur perception de ce qu’ils vivent, et la force de son emprise. Car elle parvient à les rendre responsables des conditions qui leur sont faites par un management les traitant comme de simples variables d’ajustement du chiffre d’affaires. (Pfefferkorn, 2017)

Conforme a interpretação de Agnès Vandeveld-Rougale (2017) resenhada por Pfefferkorn, enquadrámos o termo “colaborador” como um eufemismo que surge na linguagem da gestão de empresas com o intuito de alterar a percepção do trabalhador sobre o seu próprio papel nas empresas, atribuindo-lhes responsabilidade pelos resultados da mesma. Esta mudança de paradigma implica, no processamento linguístico-conceitual, uma alteração no *framing*: ao passo que *female employee* enquadra-se em Being_employed, “colaboradora” enquadra-se em Collaboration e Being_employed.

Este fenómeno linguístico corrobora a capacidade da semântica de *frames* de abrigar o sentido lexical inserido no uso corrente da língua e de revelar a estrutura conceitual subjacente à forma lexical. Ao mesmo tempo, esse exemplo elucida uma maneira de entender o eufemismo: a mudança da forma linguística pode acrescentar camadas de sentido, mas parte do plano de fundo permanece inalterado.

ii. child development

A modificação de substantivos por outros substantivos em inglês é outro fenómeno linguístico característico da sintaxe da língua inglesa. Não é que cause grandes problemas de tradução, mas no domínio semântico-cognitivo, é interessante apontar algumas alterações que acarreta

entre texto de partida e de chegada. No caso de *child development*, um termo que atravessa diversas áreas do conhecimento, a tradução consagrada em PB e PE é “desenvolvimento infantil”. O substantivo *child*, portanto, transforma-se no adjetivo “infantil”.

Como mencionamos no Capítulo I, em termos cognitivos, *child* evoca, no plano de fundo, a relação progenitor-filho. Aqui, o primeiro plano perspectiviza o referente filho (Fillmore, 1985, p. 223). Por outro lado, dependendo do contexto, também perspectiviza apenas o indivíduo humano entre 0 e, digamos, 12 anos de idade – ou seja, a criança. Consequentemente, a palavra *child* necessariamente evoca o *frame* Kinship, seu plano de fundo, e ao *super_frame* Female_leadership junta-se o *frame* Progression no enquadramento da colocação *child development*.

Já em português, o adjetivo “infantil” refere-se exclusivamente à segunda perspectiva, visto que caracteriza apenas o que é da criança independentemente da relação progenitor-filho. Assim sendo, a colocação “desenvolvimento infantil” não evoca o *frame* Parentesco, apenas o *frame* Progression# como *subframe* de Liderança_no_feminino. (Pode-se enquadrar “infantil” em Pessoas_por_idade*, mas este *frame* não é relevante como *subframe* de Liderança_no_feminino).

iii. *child care*

Por um lado, a colocação *child care* como expressão fixa designa um serviço de assistência e/ou educação infantil. Se em alguns casos é possível traduzi-la como “creche”, em outros o termo é um tanto restrito para o contexto. Por exemplo, na frase “Child care is a huge expense, and it's frustrating to work hard just to break even.”⁹⁰ Nesse caso, o termo mais abrangente “educação infantil”, que pode incluir outras modalidades de assistência à primeira infância, parece abranger todo o escopo de interpretação do texto de partida.

⁹⁰ Sandberg & Scovell (2013: 60).

Por outro lado, em seu sentido composto e não fixo, a polissemia de *child* e *care* colocam algumas alternativas para a tradução para português. Da mesma forma que a polissemia de *child* em *child development* é desambiguada na tradução em contexto quando se traduz em “infantil”, em *child care*, o contexto seleciona o sentido de *child* como filho.

Por outro lado, a polissemia de *care* também força uma escolha entre dois sentidos inconfundíveis em português. Em alguns contextos, traduzimos por “cuidar”, em outros, por “educação”. No exemplo “A 2009 survey found that only 9 percent of people in dual-earner marriages said that they shared housework, child care, and breadwinning evenly”,⁹¹ claramente não se trata da educação dos filhos enquanto ato de ensino das normas necessárias à sobrevivência e convivência social, crescimento e bem-estar físico e desenvolvimento intelectual. Trata-se da atividade constante de cuidar dos filhos – por exemplo, alimentá-los, levá-los à escola, ajudar nas tarefas escolares e assim por diante. Nesse sentido, traduzir *child care* por “cuidado dos filhos” seria a alternativa mais fácil sintaticamente, mas ela torna a frase incômoda e ambígua, pois o sentido de “cuidado” não se estende a todas as atividades que *child care* envolve. Sendo assim, optamos por utilizar o verbo cuidar: “Os resultados de um estudo de 2009 demonstram que apenas 9 por cento das pessoas casadas relataram que se ocupam das tarefas domésticas, cuidam dos filhos e contribuem para o sustento da casa de forma igualitária nos casos em que as duas pessoas trabalham fora.”

Em resumo, *child care* é traduzida como “cuidar dos filhos”, “creche / jardim de infância” e “educação infantil”, tanto em PB quanto em PE. Com o acréscimo de “educação” devido ao sentido composicional de “*child care*”, além dos *frames* Kinship, Assistance e Societal_roles* evocados pela colocação em contexto na língua inglesa, a colocação também evoca o *frame* Educação_ensino em português.

⁹¹ *Idem*, p. 63.

iv. *single mother*

Semelhante à transformação do uso de “empregado” em PB, nos últimos anos o uso da expressão “mãe solteira” tem sido questionado no ambiente social. Na designação comum e enquanto expressão fixa, a mãe solteira é aquela que tem filho(s) mas não é casada e, portanto, assume grande parte da criação do(s) filhos(s); porém, não ser casada não só não quer dizer que seja solteira (pode estar em algum relacionamento, ser divorciada ou viúva, por exemplo), como não se acredita que o seu estado civil seja a questão que caracterize a sua situação. Pelo contrário, defende-se que as suas circunstâncias sejam caracterizadas pelo fato de cuidar do(s) filho(s) sozinha – mesmo que conte com uma rede de apoio, que pode incluir o pai da(s) criança(s), é ela quem coabita com a(s) mesma(s), de forma que a maior parte do trabalho de criação, educação e cuidado recai sobre a mãe. Por esse motivo, nos últimos anos temos observado o uso da expressão “mãe solo” em PB, e em menor medida, “mãe a solo” em PE, sendo o modificador utilizado no sentido de “realizado, desempenhado, tocado, executado etc. por uma pessoa apenas”.⁹²

Por conseguinte, ao passo que a expressão *single mother* evoca os *frames* Personal_relationship (*single, married* etc.) e Societal_roles*, a sua tradução que observa o uso corrente da língua evoca Acompanhamento e Papéis_sociais*. Mais uma vez, pode-se observar que esse resultado corrobora o argumento de que a semântica de *frames* pode dar conta do sentido da língua em uso, o que permite a análise situada da língua. Além disto, também demonstra uma situação que vai de encontro à relativa desimportância da *parole* em relação à *langue* na linguística tradicional moderna (Geeraerts 2006, p. 6).

⁹² Do Dicionário Antônio Houaiss. Ex. “violino solo”, “voo solo”.

v. *leisure time*

Seja por questões socioeconômicas ou outros aspectos que caracterizam a cultura brasileira, a noção de lazer do brasileiro é distinta daquela do estadunidense. Ao passo que o primeiro vê o “tempo de lazer” simplesmente como o “tempo livre [de trabalho]” – o que *pode* envolver “momentos de lazer” –, parece-nos que o estadunidense vê *leisure time* como o tempo dedicado exclusivamente a momentos de lazer, como ir ao cinema, ao parque ou interagir socialmente. Esta diferença cultural implica que a expressão “tempo de lazer” é antinatural em PB devido a uma incongruência entre as palavras e o seu referente. Por exemplo, na frase do *corpus* “She usually makes the *weekend* plans because she cares more about where they go and what they do in their *leisure time* than he does” (Miller & Miller, 2011, p. 150), nota-se que o fim de semana como um todo é o referente de *leisure time*. Já na cultura brasileira, a palavra “lazer” passou a ser quase sempre utilizada para designar a atividade que se pode realizar no período de tempo livre de trabalho – implica diversão mais do que apenas prazer. Sendo assim, acreditamos que a tradução da frase supra que melhor relaciona *leisure time* com o referente *weekend* seria algo como “É ela quem normalmente planeja o fim de semana, pois onde vão e as atividades que fazem no seu *tempo livre* são mais importantes para ela do que para ele.”.

Outro exemplo do *corpus* demonstra como a relação metonímica entre o todo e a parte do lazer se realiza linguisticamente em PB como “tempo livre” e “momentos de lazer”: “(...) full-time employed mothers spend less time per week in every *leisure activity* ranging from TV watching to community and socializing activities, resulting in ten less hours of *leisure time* per week.”. Nessa frase em inglês, *leisure* é usado tanto na parte (*leisure activity*) quanto no todo (*leisure time*). Em PB: “(...) mães que trabalham em tempo integral passam menos tempo por semana em cada *atividade de lazer* – desde assistir televisão a interações e eventos sociais. O resultado é uma diferença de dez horas de *tempo livre* por semana.”

Considerando-se o exposto, se o conceito de lazer (*leisure*) é substituído pelo de liberdade (*livre*), na tradução para PB, teríamos uma mudança do *frame* Having_fun* para Being_free*. Contudo, o nosso trabalho não computa essa mudança, pois o aspecto relevante da colocação para o *frame* da Liderança_no_feminino é o seu sentido composto, visto que ocorre em contexto no intuito de comparar o tempo livre da mulher ao do homem, o que estaria relacionado ao papel social feminino. Neste trabalho, a colocação *leisure time* e sua tradução, “tempo livre”, enquadram-se em Temporary_leave.

1.2 Aspectos linguísticos

1.2.1 Gênero gramatical

Uma das questões linguísticas que mais chamaram a nossa atenção durante a análise das colocações extraídas por frequência de ocorrência no *corpus* é a quantidade de modificadores empregados para atribuir o gênero feminino a substantivos sobrecomuns em inglês. Consideramos a questão relevante para a tradução do texto para PB, cujo público leitor é falante nativo de uma língua em que o gênero é em grande parte realizado morfossintaticamente. Algumas destas expressões são *female candidate*, *female leader*, *female employee*, *female manager*, *senior/junior woman*, entre outras. Trata-se, aqui, da prevalência de substantivos sobrecomuns com referentes com o traço [+ animado] – ou seja, seres vivos caracterizáveis como macho/masculino ou fêmea/feminino (Carvalho, 2013, p. 31) – na língua inglesa em comparação à portuguesa.

Por mais que esses casos não apresentem grandes problemas de tradução, visto que a flexão de gênero em português alcança morfologicamente não só substantivos como determinantes, adjetivos, formas verbais e numerais, é de considerar o que a presença marcante do adjetivo *female* implica em termos da semântica de *frames* e, conseqüentemente, da semântica da compreensão. A FrameNet inclui um *frame* chamado Body_description_holistic, que segundo

a sua descrição é evocado por palavras que descrevem uma figura – como o corpo humano, por exemplo. Entre as *target words* que o evocam, encontra-se *female*, *muscular*, *chubby* etc. Isso nos diz que essas ULs se referem principalmente às características dos elementos de *frame* (EFs) Individual e Figure, expressos linguisticamente sobretudo como adjetivos e pronomes possessivos (*him/her*). Como a maioria dos substantivos ligados ao EF Individual em português é flexível com a partícula de gênero, a questão é se essas palavras evocam o *frame* com a mesma intensidade e frequência em comparação à língua inglesa.

Por outras palavras, qual é a diferença para os interlocutores entre dizer/ouvir, por exemplo, *female lawyer* em contraste com dizer/ouvir “advogada”? Será que o falante de português invoca o *frame* Body_holistic_description ao dizer “advogada”, e será que esse *frame* é evocado na mente do seu interlocutor quando ouve a palavra “advogada”? É possível que a imagem mental da categoria “advogada” tenha traços femininos, mas seria essa imagem necessariamente visualizada em todo e qualquer contexto que se ouça a palavra? Em inglês, quando ouvimos *female*, o sentido nos parece mais menos opaco por ser lexical e não morfossintaticamente composicional. Por conseguinte, mesmo que esse *frame* possa ser evocado em português por substantivos flexionados no feminino, como “candidata” e “colaboradora”, o fato de essa flexão realizar-se morfossintaticamente implica, ao menos no que concerne adjetivos de gênero, uma alteração nos padrões de valência dos EFs do *frame* em português.

Portanto, consideramos relevante que se conduza investigações sobre o sentido em que os padrões sintático-semânticos em uma língua alteram as relações entre os *frames* cognitivos que o falante manipula mentalmente e, conseqüentemente, o processo de compreensão textual e tradução. Este ponto torna-se ainda mais relevante em vista das discussões atuais sobre a hegemonia do gênero masculino nas instituições sociais e políticas, um pano de fundo da linguagem altamente significativo para a comunidade global.

1.2.2 Adjetivação

i. *male-dominated field*

A formação de locuções adjetivas por hifenização característica da sintaxe da língua inglesa é um problema de tradução reconhecidamente recorrente. Em (1) *male-dominated field*, como um caso de adjetivação com forma participial, o homem é o agente gramatical do verbo *to dominate*, se considerarmos que a oração (2) *males (men) dominate the field* é uma reformulação equivalente do sintagma na ordem sintática de frases afirmativas natural da língua portuguesa e de outras línguas românicas e do inglês, sujeito-verbo-objeto.

A sintaxe do português não admite o mesmo processo de hifenização para formar locuções adjetivas, de forma que a mudança sintagmática é obrigatória na tradução. Como o núcleo do sintagma nominal (1) é o substantivo *field* e essa função pode ser reproduzida em português, presumimos que o sintagma de chegada tem por núcleo o substantivo “campo”; resta-nos, assim, adjetivá-lo. Um (3) “campo dominado pelos homens” é gramatical, mas incômodo em PB, visto que a metáfora da dominação no sentido de predominar – OCUPAÇÃO É DOMINAÇÃO – é comum em PB com agentes com traço [- animado]. Da mesma forma, na metáfora CONTROLAR É DOMINAR, agentes e/ou pacientes podem ter traço [+ animado]. Por exemplo, em “a biomedicina tem *dominado* além do campo de atuação do cuidado profissional, os outros subsistemas de saúde”, ambos a biomedicina e o campo de atuação do cuidado profissional/outras subsistemas de saúde são entidades não animadas. Ou seja, “a biomedicina” é aceitável como agente da dominação metafórica em termos de ocupação, mas o homem, não. Já em “um futuro *dominado* por vigilâncias governamentais e paralisias políticas”,⁹³ que admite agentes animados, temos a metáfora CONTROLAR É DOMINAR. Consequentemente, a construção (3) é incômoda porque é metaforicamente ambígua – devido

⁹³ Exemplos do Corpus Brasileiro disponíveis em: <https://www.linguateca.pt/cgi-bin/aceso.pl>. Último acesso: 25/06/2020.

à presença do traço [+ animado] em “homem”, o campo seria a priori interpretado como um campo físico. Se o sentido de *male-dominated field* é o de um campo (de trabalho) em que os homens ocupam mais posições quantitativamente, a metáfora adequada é OCUPAÇÃO É DOMINAÇÃO. Nesse caso, a fim de eliminar a ambiguidade, precisamos eliminar o ser animado sem alterar o contributo semântico do modificador *male-dominated*. Portanto, “campo predominantemente masculino” é uma alternativa viável.

Em termos de *framing*, a mudança lexical entre “dominar” e “predominar” não acarreta alteração do *frame*. Devido à morfologia e o domínio de base comum (dominação, como mostram as metáforas) entre as duas ULs, ambas evocam o *frame* Dominate_situation.

1.2.3 Morfossintaxe

i. *good listener*

Outro problema de tradução clássico entre inglês e português, que normalmente resulta em explicitação, é o uso que o primeiro faz do sufixo agentivo *-er*: nesse caso, transforma o verbo *to listen* no agente *listener*. Um *good listener* é, por definição, “A person who listens, especially someone who does so in an attentive manner.”⁹⁴ Assim, como contributo semântico de *good* em contexto podemos inferir que ser bom em ouvir é ouvir atentamente.

Quanto a *listener*, em PB, um ouvinte é um espectador de rádio, ao passo que a característica que o define, “ouvir”, por si só significa apenas “perceber pelo sentido da audição”.⁹⁵ Por outro lado, “escutar” significa “estar consciente do que está ouvindo”, “ficar atento para ouvir; dar atenção a”.⁹⁶ Assim, para atribuir a característica de ouvir atentamente a uma pessoa que tem o sentido da audição típico, basta utilizarmos o verbo “escutar”.

⁹⁴ Oxford English Dictionary online. Disponível em: <https://www.lexico.com/en/definition/listener>. Último acesso: 25/06/2020.

⁹⁵ Dicionário Antônio Houaiss.

⁹⁶ *Idem*.

Entretanto, na prática, o sentido de “escutar” supramencionado não é tão facilmente discriminado de “ouvir”. Por exemplo, na frase do *corpus* “Women tend to be better listeners than men and to more readily grasp the other side's position”,⁹⁷ a tradução “As mulheres tendem a escutar melhor do que os homens (...)” ainda é bastante ambígua. Entre as alternativas de tradução que não incluem um “ouvinte”, temos a opção de introduzir um elemento de desambiguação – por exemplo, quem é escutado, visto que ser *good listener* se trata de uma competência social. Assim, dizer que “As mulheres tendem a escutar mais o outro do que os homens (...)” é viável e mantém o sentido não imediato de “escutar” – e, portanto, um nível de processamento semelhante ao de *good listener*. A estratégia também funciona em outro exemplo testado: “Being authentic will make you a better listener and a more successful negotiator.” – “Agir com autenticidade fará com que você escute mais o outro e tenha mais sucesso nas negociações.”⁹⁸

Este exemplo demonstra a utilidade da semântica de *frames* como auxílio interpretativo: *good listener* enquadra-se em *Capability* porque é uma competência social, e recuperar essa informação estruturada em termos do ambiente conceitual subjacente é de grande valia para a tradução. Em termos de *framing* interlínguas, como “escutar o outro” não deixa de evocar a situação de competência social, o enquadramento da expressão nos *frames* *Capability* e *Social_roles** não é alterado entre texto de partida e texto de chegada.

⁹⁷ Miller & Miller (2011: 35).

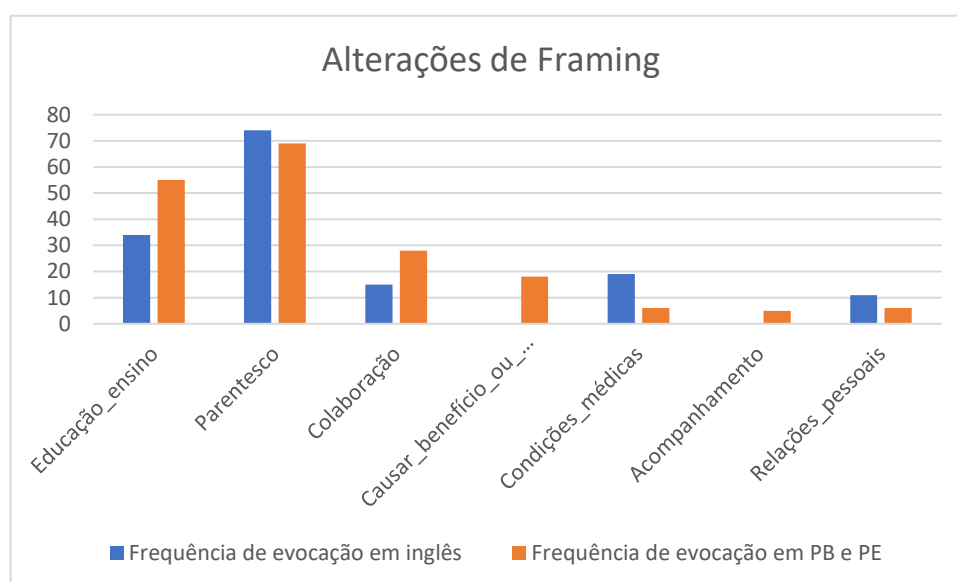
⁹⁸ Miller & Miller (2011: 64). Note que a estratégia de tradução também funciona na mudança sintagmática de *more successful negotiator* (“negociadores” existem, mas a palavra não deixa de causar desconforto em PB em uso referencial, ao contrário de quando é utilizado para qualificar o referencial. Ex. “Fulano é um exímio negociador” versus *“(O negociador da empresa fará uma visita ao cliente)”).

2. Comparação dos *subframes* de Liderança_no_feminino em inglês e português

2.1 Framing

Como vimos na seção anterior, algumas traduções provocaram alterações no *framing* das unidades lexicais (ULs) entre língua de partida e de chegada, nas variantes PB e PE. No total, sete *frames* foram alterados – cinco sofreram alterações na frequência de evocação devido ao acréscimo ou supressão de ULs e dois foram criados a partir de novos sentidos evocados pelas ULs em português brasileiro e europeu (PB e PE). O gráfico abaixo apresenta uma visão geral das alterações na frequência de evocação dos *frames*.

Gráfico 2 – Comparação da frequência de evocação dos *frames* em inglês e PB/PE



Como mostra o gráfico, três *frames* são evocados com menos frequência em português brasileiro e europeu (PB e PE) (Parentesco [Kinship], Condições_médicas [Medical_conditions] e Relações_pessoais [Personal_relationship]); dois *frames* são evocados com mais frequência em PB e PE (Educação_ensino [Education_teaching] e Colaboração [Collaboration]), e dois *frames* são evocados exclusivamente em PB e PE – Causar_benefício_ou_prejuízo* e Acompanhamento.

Quanto aos *frames* evocados com menos frequência em PB e PE, o *frame* Parentesco sofreu redução na frequência de evocação devido à tradução de *child development* – como mencionado no comentário à sua tradução, essa colocação evoca Kinship, ao passo que a sua tradução, “desenvolvimento infantil”, não evoca Parentesco. Em Medical_conditions, enquadram-se *depressed/low sense of entitlement* e *impostor syndrome*. Como mencionado, a primeira foi enquadrada neste *frame* devido ao modificador *depressed*; contudo, a sua tradução para “sentimento de rebaixamento/inferioridade”, não evoca Condições_médicas – apenas Capacidade_ação [Capability], onde se enquadram ambas as ULs. Esta diferença demonstra como a metáfora HEALTH AND LIFE ARE UP; SICKNESS AND DEATH ARE DOWN tem aplicação mais ampla nos domínios-fonte da língua de partida.

Aparentemente por influência do inglês, onde a colocação *solo mother* já se encontra lexicalizada,⁹⁹ a tradução de *single mother* como “mãe solo” em PB e “mãe a solo” em PE – que embora não seja amplamente utilizada nessa variante sugerimos a sua adoção como alternativa à “mãe solteira” –, também faz com que as ULs deixem de evocar o *frame* Relações_pessoais com a alteração de *framing* entre *single* e “solo”. Passam, então, a evocar o *frame* Acompanhamento.

Quanto ao aumento da frequência provocado pela tradução, o *frame* Educação_ensino ganhou a colocação “educação infantil” (ou creche / jardim de infância), traduzida de *child care* no sentido sinônimo a *day care*. O outro *frame* evocado pela colocação em inglês, Assistance [Assistência], permaneceu inalterado. Este é mais um exemplo da ampla utilização do termo *care* e suas variantes em inglês – em praticamente todas as instituições de assistência de saúde e social. Este conceito não tem um equivalente em português, de forma que frequentemente coloca problemas de tradução. Parece-nos que a língua francesa, apesar de dispor de um

⁹⁹ Collins English Dictionary, disponível em: <https://www.collinsdictionary.com/pt/dictionary/english/solo-mother>. Último acesso: 01/07/2020.

equivalente mais próximo, *soins*, também enfrenta os mesmos problemas, visto que o utiliza cada vez mais como um empréstimo, como em “*métiers du care*”.¹⁰⁰ Isto indica que este domínio é construído de forma idiossincrática em inglês, assunto que pode ser futuramente investigado.

A frequência de evocação de Colaboração aumentou em comparação a Collaboration. A UL *female employee* foi traduzida como “colaboradora” e, portanto, enquadra-se em Colaboração além de Ser_empregado (o substantivo não deixa de evocar o papel da colaboradora como pessoa empregada). Parece-nos que a flutuação entre primeiro plano e plano de fundo provocada pelo fenômeno do eufemismo foi muito bem captada pela análise sob o prisma da semântica de *frames*: o fato de a forma linguística ser alterada não significa que o paradigma subjacente se altere.

O mesmo não ocorre com a alteração de *framing* entre *single mother* e “mãe solo / mãe a solo”. Nessa tradução, deixa-se de evocar Personal_relationship para evocar Acompanhamento [Accompaniment], um dos *frames* evocados exclusivamente pela tradução para PB e PE. Embora o sentido composto da colocação se mantenha e, portanto, ela permaneça em Kinship [Parentesco], o sentido evocado por “solo” permanece no plano de fundo e corresponde ao real paradigma dessa mulher.

Causar_benefício_ou_prejuízo* também foi acrescentado com a tradução de *own behalf* como “em proveito/benefício próprio”, que não deixa de evocar Parcialidade [Partiality], como a UL em inglês. A adição desse *frame* provoca uma distorção no equilíbrio entre primeiro plano e plano de fundo da tradução em comparação à UL de partida: o benefício é destacado em detrimento da direcionalidade que *own behalf* carrega no plano de fundo. Essa mudança de *framing* demonstra um aspecto em que as línguas inglesa e portuguesa ocultam usos distintos

¹⁰⁰ Exemplo de: <https://journals.openedition.org/revss/3159>. Último acesso: 01/07/2020. Ver também <https://journals.openedition.org/rechercheformation/2252>. Último acesso: 01/07/2020.

da noção espacial que se encontram na base de algumas estruturas conceituais, embora essa noção seja amplamente presente em ambas.

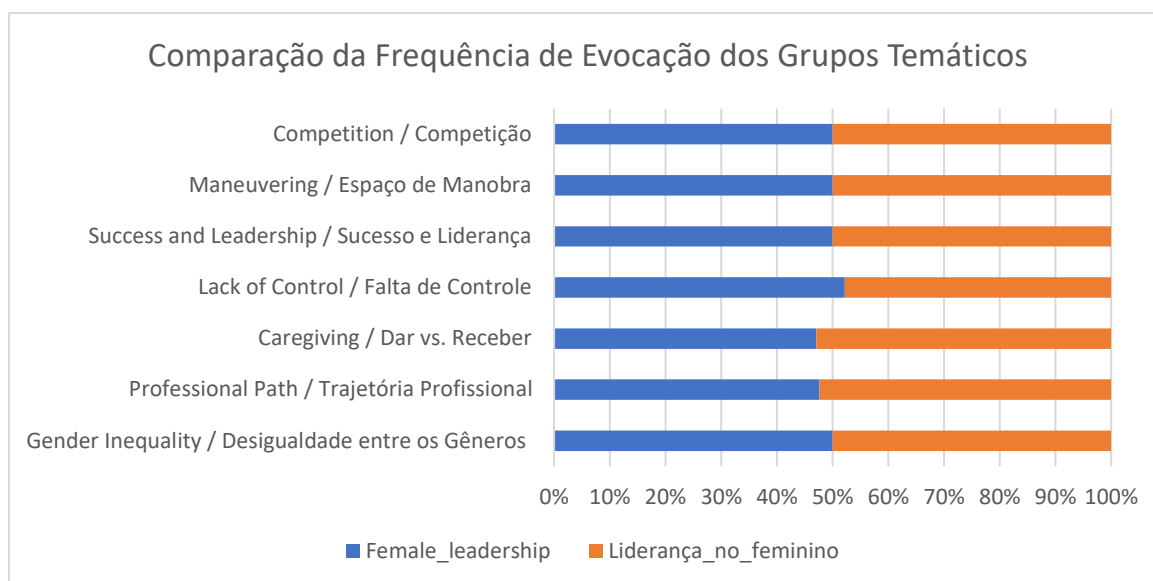
Em suma, as alterações descritas neste capítulo sugerem a contribuição dos construtos da Linguística Cognitiva e da semântica de *frames* para o processo tradutório e a análise de traduções, pelo que nos permite interpretar o texto de partida em contexto e comparar as estruturas conceituais subjacentes à forma linguística no texto de chegada *post hoc*.

Contudo, apesar de a tradução ter resultado na mudança da frequência de evocação de cinco *frames* e no acréscimo de dois *frames*, não se pode dizer que essas diferenças sugerem uma diferença profunda no ambiente cognitivo e cultural das comunidades linguísticas de partida e de chegada. Na medida em que todos os *frames* envolvidos estão presentes nas duas línguas, parece-nos que as mudanças que a tradução provocou são justificadas sobretudo pelo processo de realização linguística e diferenças conceituais mais profundas. Por exemplo, algumas metáforas conceituais não são aplicáveis aos mesmos domínios-alvo, mas vimos que as metáforas de base experiencial e as de cunho mais geral, como a Estrutura de Evento, podem estruturar a forma como ambas as comunidades linguísticas agem, pensam e falam.

2.2 Grupos Temáticos

Naturalmente, as alterações no *framings* provocam alterações nos grupos temáticos, os domínios conceituais mais abrangentes em que classificamos os *frames* no Capítulo II. O gráfico abaixo nos permite visualizar as mudanças que as alterações de *framing* provocadas pela tradução causam nos grupos temáticos de Liderança_no_feminino em comparação a Female_leadership.

Gráfico 2 – Comparação dos grupos temáticos em Female_leadership e Liderança_no_feminino



Nota-se que as mudanças de *framing* na tradução discutidas na seção anterior não alteraram a frequência de evocação dos grupos Competição, Espaço de Manobra, Sucesso e Liderança e Desigualdade entre os Gêneros. Por outro lado, Dar vs. Receber e Trajetória Profissional foram evocados com mais frequência em PB e PE do que em inglês, ao passo que Falta de Controle foi evocado com menos frequência nas traduções.

A começar pela maior diferença em evocação, Dar vs. Receber foi evocado 28 vezes mais em PB e PE do que em inglês. Este grupo é composto pelos *frames* Papéis_sociais*, Parentesco, Relações_pessoais, Trabalhar, Colaboração, Acompanhamento e Causar_benefício_ou_prejuízo*. Como mencionamos na seção anterior, Parentesco e Relações_pessoais foram evocadas com menos frequência devido às traduções de *child development* e *single mother* como “desenvolvimento infantil” e “mãe solo / mãe a solo”, respectivamente. Contudo, este grupo também foi alterado pelo que incorporou os dois *frames* criados no processo de tradução: Acompanhamento e Causar_benefício_ou_prejuízo*. Quanto à Colaboração, a frequência de evocação do *frame* passou de 15 para 28 com a tradução de *female employee* por “colaboradora”.

Encontra-se a segunda maior diferença em evocação no grupo Trajetória Profissional, composto pelos *frames* Hierarquia_organizacional*, Ser_empregado, Educação_ensino, Trajetória_de_carreira* e Desafios_profissionais*. A sua frequência de evocação sofreu um acréscimo de 21 ocorrências devido à tradução de *child care* por “educação infantil, creche ou jardim de infância”, enquadrada no *frame* Educação_ensino.

O grupo Falta de Controle é composto pelos *frames* Capacidade_ação, Dominar_situação, Risky_situation#, Controlar e Condições_médicas. Após a tradução, esse grupo sofreu uma redução de 13 repetições de *depressed/low sense of entitlement*, pois a sua tradução como “sentimento de rebaixamento/inferioridade” deixou de se enquadrar em Condições_médicas.

De modo geral, as alterações não afetaram significativamente a representabilidade dos grupos em Liderança_no_feminino em comparação a Female_leadership. Reproduzimos abaixo o gráfico apresentado no Capítulo II com a porcentagem de evocação de cada grupo no *super_frame* de partida (Gráfico 2.1) para fins de comparação com a representabilidade dos grupos no *super_frame* traduzido (Gráfico 2.2).

Gráfico 2.1 – Representatividade dos Grupos Temáticos em Female_leadership

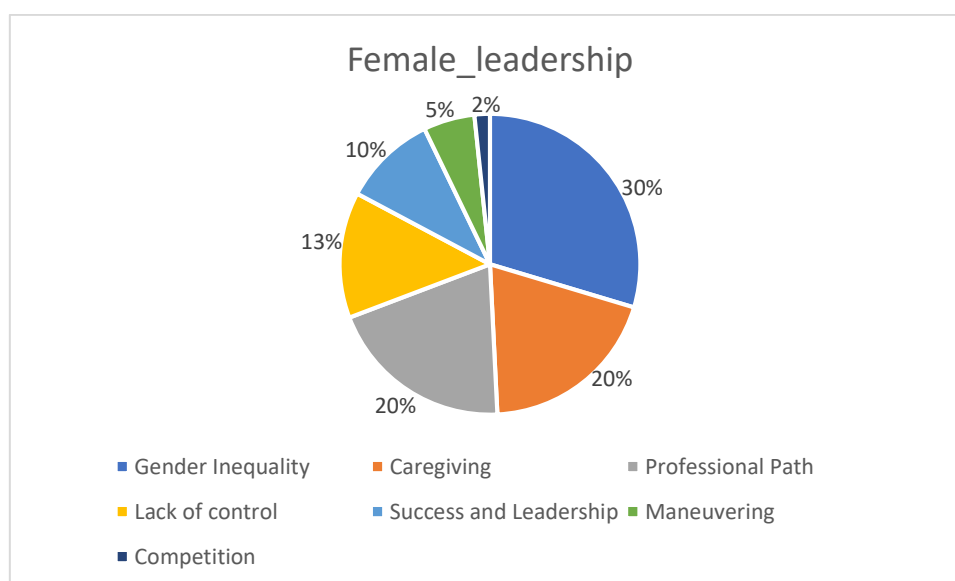
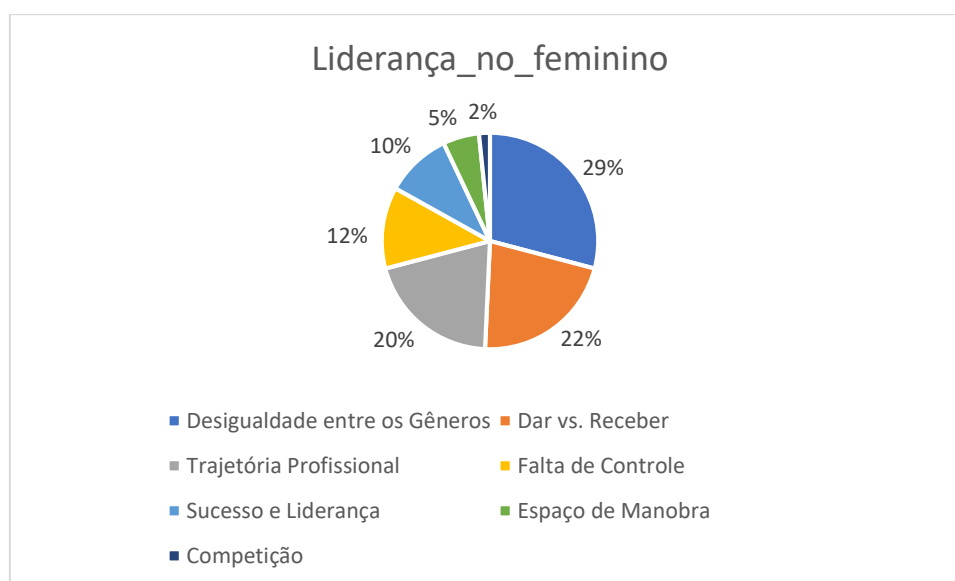


Gráfico 2.2 – Representatividade dos Grupos Temáticos em Liderança_no_feminino

Como mostram os gráficos, a frequência de evocação cai 1% com a tradução das ULs contidas em Gender Inequality para Desigualdade entre os Gêneros. A frequência de evocação do grupo Giving sobe 2% com a mudança de *framing* causada pela tradução, de forma que Dar vs. Receber representa 22% do total de evocações das colocações traduzidas. A outra mudança ocorrida na tradução é o crescimento de 1% da frequência de evocação de Lack of Control em português, Falta de Controle.

Nota-se, portanto, que essas alterações provocam mudanças sutis no enquadramento geral dos *frames* nos grupos. Assim, pode-se dizer que a interação entre os grupos temáticos constituintes do *frame* Liderança_no_feminino não é alterada significativamente em comparação ao *frame* Female_leadership. Portanto, o Diagrama 1 que apresentamos na última seção do Capítulo II permanece inalterado:

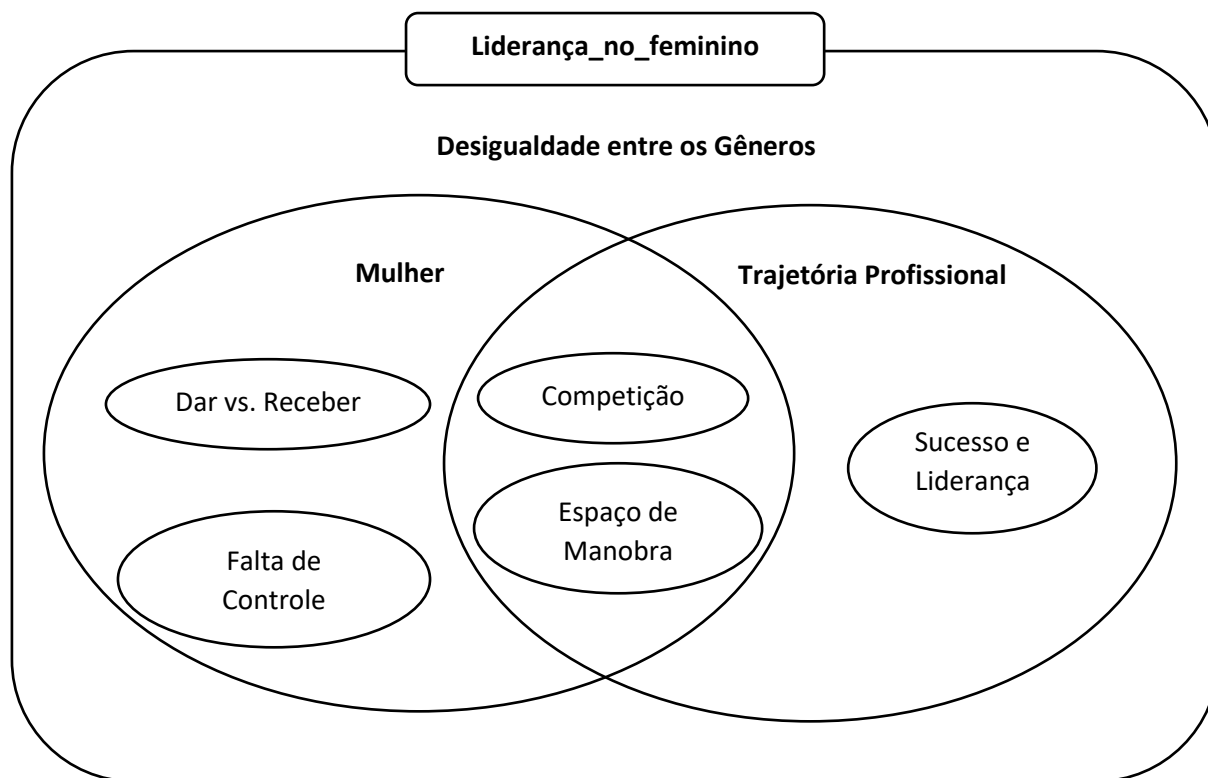


Diagrama 1 – Interação dos domínios conceituais em Liderança_no_feminino

O Diagrama 1 foi construído a partir da análise das colocações mais frequentes encontradas no *corpus* completo sob o prisma da semântica de *frames* apresentada no Capítulo II. Segundo essa análise, o nível mais abrangente do Diagrama 1 representaria o *super_frame* Liderança_no_feminino, que compreende todos os sete grupos temáticos e outro grupo que representa o domínio conceitual exclusivo da mulher (Mulher). Como no diagrama do *super_frame* anglófono Female_leadership, o domínio da mulher interage com a sua Trajetória Profissional sobre o pano de fundo da Desigualdade entre os Gêneros (Gender Inequality).

No domínio da mulher, encontram-se os temas Dar vs. Receber – que abriga as características que lhe são atribuídas socialmente, ligadas ao papel “de alguém que dá” – e Falta de Controle, que inclui as colocações que expressam fatores resultantes desse papel social expressos na forma feminina de agir e se posicionar socialmente. No domínio da trajetória profissional, insere-se o sucesso e a liderança, o seu ponto mais alto. Como sugerem os dados que

descrevemos neste capítulo e categorizamos com o auxílio da semântica de *frames*, para alcançar as posições mais altas – ou seja, incorporar o domínio do Sucesso e Liderança –, a mulher precisa lidar com a sua contraparte com as ferramentas de que dispõe (Competição) e as manobras que lhe permitem equilibrar-se sobre o pano de fundo da desigualdade de gêneros (Espaço de Manobra).

Considerações Finais

O processo de realização deste trabalho exigiu a incursão em diversos campos, não só o da Linguística Cognitiva e o da Tradução, como também a exploração de *corpora*, da estrutura física e conceitual dos *frames* e das questões de gênero que ela ajudou a elucidar. O escopo limitado da dissertação de Mestrado, naturalmente, não comporta o estudo exaustivo de todas essas questões, de forma que o trabalho deixa lacunas e sugestões para futuras investigações – dentre elas, a questão do gênero gramatical referida no último capítulo.

Contudo, consideramos que o levantamento dessa questão e das muitas outras questões reveladas sobre o papel social feminino pela via linguística é, em si, um contributo deste trabalho para a comunidade. Esperamos que os *outputs* do trabalho de tradução, como a base de dados traduzida sobre a liderança no feminino, com 80 colocações, e a comparação quantitativa e qualitativa entre os *frames* em inglês e português, também contribuam para a disseminação dessas discussões a outras comunidades linguísticas por meio da tradução e para futuras pesquisas. Da mesma forma, acreditamos que os *outputs* que obtivemos no processo de tradução podem contribuir para os Estudos da Tradução entre inglês e português, considerando que nos aventuramos a cruzar esse conhecimento, já multifacetado, com a noção de sentido dinâmico da Linguística Cognitiva em um par (ou trio) linguístico muito pouco explorado.

Além disso, demonstramos um pouco da aplicabilidade da perspectiva cognitivista à prática da tradução por diversos ângulos – a semântica de *frames* (Fillmore, 1982, 1985) como uma porta de acesso ao significado pelo plano conceitual subjacente à estrutura linguística; aplicações da teoria das metáforas conceituais (Lakoff, 2003/1980, 1993; Lakoff & Turner, 1989) à prática da tradução de linguagem especializada e geral; e a aplicação da teoria da relevância (Gutt, 2000/1981) enquanto norteadora da relação entre a semântica lexical e textual e a interpretação do leitor.

Por fim, acreditamos que este modelo de aplicação da semântica de *frames* como auxílio à tradução neste par linguístico também possa auxiliar futuras pesquisas nesta área, que se revelou imensamente frutífera. Mas longe de significar uma resolução da complexidade do sentido linguístico ou do problema da equivalência em tradução, o que isso tudo nos revela e o que procuramos demonstrar é que a língua é simultaneamente um fenômeno epistemológico e ontológico e, mais que uma ferramenta de comunicação, um repositório cultural com potencial de revelar as bases da integração ou segregação das comunidades.

Referências Bibliográficas

- Adams, R. M. (1973). *Proteus, his lies, his truth: Discussions of literary translation*. W.W. Norton.
- Almeida, M. C. (2016). Tradução versus transcrição: Abordagem cognitiva. In Almeida, M.C., Cavaco-Cruz, L. & Ramos, I. (Eds.), *Tradução, transcrição, transculturalidade* (pp. 1-30). Arkonte Publishing.
- Amaro, R. & Mendes, S. (2016). Lexicologia e linguística computacional. In Martins, A. & Carrilho, E. (Eds.), *Manual de linguística portuguesa* (pp. 178-199). De Gruyter Mouton.
- American Psychiatric Association (1994). *Diagnostic and statistical manual of mental disorder* (4^a ed.). American Psychiatric Association.
- Arruzza, C., Bhattacharya, T. & Fraser, N. (2019). *Feminism for the 99%: A manifesto*. Verso.
- Babcock, L. (2002). *Do graduate students negotiate their job offers?* Carnegie Mellon University. Unpublished report.
- Babcock, L., Gelfand, M., Small, D. & Stayn, H. (2002). *Propensity to initiate negotiations: A new look at gender variation in negotiation behavior*. Carnegie Mellon University. Manuscrito não publicado.
- Babcock, L. & Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton University Press.
- Barrento, J. (2002). *O Poço de Babel: Para uma poética da tradução literária*. Relógio D'Água.

- Barsalou, L. (1992). *Cognitive psychology: An overview for cognitive scientists*. Lawrence Erlbaum.
- Barsalou, L. D. (1999). Perceptual symbol systems. *Behavioral and Brain Sciences* 22: 577-660.
- Barsh, J. & Yee, L. *Special report: Unlocking the full potential of women in the U.S. economy*. McKinsey & Company (April 2011), 6, http://www.mckinsey.com/Client_Service/Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential.aspx.
- Bassnett, S. & Lefevere, A. (Eds.). (1990). *Translation, history, and culture*. Cassel.
- Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 354–364. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.88.4.354>
- Bergmann, B. (1986). *The economic emergence of women*. Basic Books.
- Berlin, B., & Kay, P. (1969). *Basic color terms: Their universality and evolution*. California University Press.
- Berlin, B., Breedlove, D., & Raven, P. (1974). *Principles of Tzeltal plant classification*. Academic Press.
- Berman, A. (1999). *La Traduction et la Lettre : Ou l'Auberge du Lointain*. Seuil.
- Bianchi, S. M., Robinson, J. P. & Milkie, M. A. (2006). *The Changing Rhythms of American Family Life* (pp. 74-77). Russell Sage Foundation.
- Blanco-Carrión, O. (2006). Framenet as a corpus tool for the learning of second languages and for the lexical awareness of one's first language. *Porta Linguarum: Revista Internacional de Didáctica de las Lenguas Extranjeras*, 6, 67-76.

- Blanco-Carrión, O. (2007). La Semántica de Marcos: Análisis de “saber” según este enfoque. In López, C. P. et al. *Actas del VI Congreso de Lingüística General* (pp. 71-81). Arco Libros.
- Blanco-Carrión, O. (2016). La semántica de marcos. In Ibarretxe-Antuñano, I. & Valenzuela, J. (Eds., 2ª ed.), *Lingüística Cognitiva* (pp. 167-188). Anthropos.
- Bureau of Labor Statistics. (2011). Table 6A: Employment status of persons by age, presence of children, sex, race, hispanic or latino ethnicity, and marital status, annual average 2011. *Current Population Survey, Employment Characteristics* [tabela não publicada]
- Byslma, W.H. & Major, B. (1994). Social comparisons and contentment: Exploring the psychological costs of the gender wage gap. *Psychology of Women Quarterly*, 18, 241-249.
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J. & Bushman, B. J. (2004). Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure. *Journal of Personality Assessment*, 83(1), 29-45.
- Cao, D., Croce, D. & Brasili, R. (2010). Extensive evaluation of a FrameNet-WordNet mapping resource. In *Proceedings of the Seventh International Conference on Language Resources and Evaluation* (LREC'10) (2752-2757). <https://www.aclweb.org/anthology/L10-1533/>.
- Carvalho, D. S. (2013). Algumas considerações sobre a morfossintaxe de gênero. *Estudos Linguísticos e Literários*, 47, jan-jun, 30-46. [tp://dx.doi.org/10.9771/2176-4794ell.v1i47.14452](http://dx.doi.org/10.9771/2176-4794ell.v1i47.14452)

- Clance, P. R. & Imes, S. A. (1978). The Impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 15(3), 241–47.
- Crawford, B. (2011). Third-Wave feminism, motherhood and the future of legal theory. In Jones, J., Gear, A., Fanton, R. A., & Stevenson, K. (Eds.), *Gender, sexuality and law*. (pp. 227-240) Routledge. <http://ssrn.com/abstract=1095337>.
- Crittenden, A. (2001). *The price of motherhood: Why the most important job in the world is still the least valued*. Metropolitan Books.
- Deaux, K. & Major, B. (1987). Putting gender into context: An interactive model of gender-related behavior. *Psychological Review*, 94(3), 369–389.
- De Vega, M. (1984). *Introducción a la psicología cognitiva*. Alianza.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social role interpretation*. Erlbaum.
- Faber, P. (2009). The cognitive shift in terminology and specialized translation. *Monografías de Traducción e Interpretación, MonTI*. 1. 10.6035/MonTI.2009.1.5.
- Faber, P. & Gómez-Moreno, J. M. U. (2012). Specialized language translation. In Faber, P. (Ed.) *A cognitive linguistics view of terminology and specialized language* (pp. 73-92). De Gruyter Mouton.
- Fillmore, C. J. (1977). The case for case reopened. In Cole, P. e Sadock, J. (eds.) *Syntax and Semantics: Grammatical Relations*. New York, Academic Press.
- Fillmore, C. J. (1985). Frames and the semantics of understanding. *Quaderni di Semantica*, 6(2), 222-254.
- Fillmore, C. J. (2006). Frame Semantics. In Geeraerts, D. (Ed.) *Cognitive Linguistics: Basic readings* (pp. 373-399). Mouton de Gruyter. [Originalmente publicado em 1982.]

Firestone, S. & Koedt, A. (Eds.). (1970). *Notes from the second year: Women's liberation*.

Radical Feminism.

Fodor, J. A. (1983). *The modularity of mind*. MIT Press.

Frawley, W. (2013). Prolegomenon to a theory of translation. In Venuti, L. (Ed.) *The Translation Studies Reader* (pp. 250-263). Routledge.

Geeraerts, D. (2006). Introduction: A rough guide to cognitive linguistics. *Cognitive Linguistics: Basic readings* (pp. 1-28). De Gruyter Mouton.

Geeraerts, D. (2010). *Theories of lexical semantics*. Oxford University Press.

Glenberg, A.M. & Robertson, D. A. (2000). Symbol grounding and meaning: A comparison of high-dimension and embodied theories of meaning. *Journal of Memory and Language* 43: 379-401.

Cohen, G. L., Uhlmann, E. L. (2005). Constructed criteria: Redefining merit to justify discrimination. *Psychological Science*, 16(6), 80-474.

Goldin, C. & Katz, L. (2008). *The race between education and technology*. Belknap Press for Harvard University Press.

Gregori, J. (2017). Feminismos e resistência: trajetória histórica da luta política para conquista de direitos. *Caderno Espaço Feminino*, 30(2), jul/dez, 47-68.
<http://doi.org/10.14393/CEF-v30n2-2017-3>

Grice, H. P. (1975). Logic and conversation. In Cole, P. & Morgan, J. L. *Syntax and Semantics 3: Speech acts* (pp. 41-58). Academic Press.

Gutt, E. A. (2000). Translation as interlingual interpretive use. In Venuti, L. *The Translation studies reader* (pp. 376-396). Routledge. [Originalmente publicado em 1991.]

- Hall, S. S. & MacDermid, S. M. (2009). A typology of dual earner marriages based on work and family arrangements. *Journal of Family and Economic Issues*, 30(3), 215-225.
- Halverson, S. L. (2013). Implications of cognitive linguistics for translation studies. In Rojo, A. & Ibarretxe-Antuñano, I. (Eds.). *Cognitive linguistics and translation* (pp. 33-74). De Gruyter Mouton.
- Harnad, S. (1987). Category induction and representation. In Harnad, S. (Ed.). *Categorical perception: The groundwork of cognition* (pp. 535-565). Cambridge University Press.
- Harnad, S. (1990). The symbol grounding problem. *Physica D*, 42, 335-346.
- Heilman, M. E. (1995). "Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know". *Journal of Social Behavior and Personality* 10(6):3-26
- Herr, J. L. & Wolfram, C. D. (2011). Work environment and 'opt-out' rates at motherhood across higher-education career paths. *NBER Working Paper* No. w14717. ssrn.com/abstract=1344698
- Hewlett, S. A. & Luce, C. B. (2005). Off-Ramps and on-ramps: Keeping talented women on the road to success. *Harvard Business Review*, 83(3), 44-57.
- Hoffman, R. R. (1985). Some implications of metaphor for philosophy and psychology of science. In Paprotté, W. & Riven, R. (Eds.), *The ubiquity of metaphor: Metaphors in language and thought* (pp. 327-380). John Benjamins.
- Ibarretxe-Antuñano, I. & Valenzuela, J. (Eds.). (2012). *Lingüística cognitiva*. Anthropos.
- Inzlicht, M. & Ben-Zeev, T. (2000). A threatening intellectual environment: Why females are susceptible to experiencing problem-solving deficits in the presence of males. *Psychological Science*, 11(5), 365-371.

- Jackobson, R. (1959). On linguistic aspects of translation. In Brower, R.A. (Ed.) *On translation* (pp. 232-239). Harvard University Press.
- Kilgarriff, A., Baisa, V., Bušta, J., Jakubíček, M., Kovář, V., Michelfeit, J., Rychlý, P. & Suchomel, V. (2014). The sketch engine: ten years on. *Lexicography*, 1, 7-36.
- Kövecses, Z. (1986). *Metaphors of anger, pride, and love*. John Benjamins Publishing Company.
- Kövecses, Z. (2006). *Language, mind and culture: A practical introduction*. Oxford University Press.
- Kunilovskaya, M. & Kovyazina, M. (2017). Sketch Engine: a toolbox for linguistic discovery. In *Journal of Linguistics, Slovak Academy of Sciences*, 68(3), 503-507. Doi: 10.2478/jazcas-2018-0005
- Kussmaul, P. (1995). *Training the translator*. John Benjamins.
- Lakoff, G. (1987). *Women, fire, and dangerous things: What categories reveal about the mind*. University of Chicago Press.
- Lakoff, G. (1993). The contemporary theory of metaphor. In Ortony, A. (Ed.), *Metaphor and thought* (2^a edition) (pp. 202-251). Cambridge University Press.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (2003). *Metaphors we live by*. University of Chicago Press. Edição do Kindle. [Originalmente publicado em 1980]
- Lakoff, G. & Turner, M. (1989). *More than cool reason: A field guide to poetic metaphor*. University of Chicago Press.
- Langacker, R. (2006). Cognitive grammar. In Geeraerts, D. *Cognitive Linguistics: Basic readings* (pp. 29-67). Mouton de Gruyter.
- Langacker, R. W. (2008). *Cognitive grammar: A basic introduction*. Oxford University Press.

- Lewis, S. (1996). Sense of entitlement, family friendly policies and gender. In H. Holt and I. Thaulow (Eds), *The role of companies in reconciling work and family life*. Copenhagen: Danish National Institute of Social Research.
- Lewis, P. (2000). The measure of translation effects. In Venuti, L. (Ed.). *The translation studies reader* (pp. 264-283). Routledge. [Originalmente publicado em 1985].
- Lewis, S. & Smithson, J. (2001). Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life. *Human Relations*, 54(11), 1455–1481. doi.org/10.1177/00187267015411003
- Lytton, H. & Romney, D. M. (1991). Parents' differential socialization of boys and girls: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 109(2), 267–296.
- Major, B. (1993). Gender, entitlement and the distribution of family labor. *Journal of Social Issues*, 49(3), 141-159.
- Marcus, M., Santorini, B. & Marcinkiewicz, M.A. (1993). Building a large annotated corpus of English: The penn treebank. In *Computational Linguistics*, 19(2), 313–330.
- Martell, R. F., Lane, D. M. & Emrich, C. (1996). Male-female differences: A computer simulation. *American Psychologist*, 51(2), 157–158.
- Martín de León, C. (2013). Contribution of cognitive models of meaning to translation. In Rojo, A. & Ibarretxe-Antuñano, I. (Eds.). *Cognitive linguistics and translation* (pp. 99-122). De Gruyter Mouton.
- Milkie, M. A., Raley, S. B. & Bianchi, S. M. (2009). Taking on the second shift: Time allocations and time pressures of U.S. parents with preschoolers. *Social Forces*, 88(2), 487–517.
- Mill, J.S. (1846). *A system of logic*. Harper and Brothers.

Miller, L.E. & Miller, J. (2011). *A woman's guide to successful negotiating*. McGraw-Hill.

National Institute of Child Health and Human Development. (2006). *Findings for children up to age 4½ years*, The NICHD Study of Early Child Care and Youth Development, NIH Pub. No. 05-4318, 1, http://www.nichd.nih.gov/publications/pubs/upload/seccyd_06.pdf

Nida, E. (2000). Principles of correspondence. In Venuti, L. (Ed.). *The translation studies reader* (pp. 126-140). Routledge. [Publicado originalmente em 1964.]

Nord, C. (1997). Defining translation functions: The translation brief as a guideline for the trainee translation. *Ilha do Desterro A Journal of English Language, Literatures in English and Cultural Studies*, 0(33), 039-054. <https://doi.org/10.5007/%x>

Orwell, G. (1949). *Nineteen eighty-four*. Secker and Warburg.

Pagano, A. Magalhães, C.M. & Alves, F. (2005). *Competência em tradução: cognição e discurso*. Editora UFMG.

Pfefferkorn, R. (2017). La novlangue managériale. Emprise et résistance. *Le Monde Diplomatique*. Dezembro de 2017. <https://www.monde-diplomatique.fr/2017/12/PFEFFERKORN/58226>.

Phelan, J. E., Moss-Racusin, C. A. & Rudman, L. A. (2008). Competent yet out in the cold: Shifting criteria for hiring reflect backlash toward agentic women. *Psychology of Women Quarterly*, 32(4), 406-13.

Pronin, E., Gilovich, T. & Ross, L. (2004). Objectivity in the eye of the beholder: Divergent perceptions of bias in self versus others. *Psychological Review* 111(3), 781-99.

- Rabay, G. F. & Carvalho, M. E. P. (2011). Participação da mulher no parlamento brasileiro e paraibano: Democracia, direitos humanos e gênero. *Org & Demo*, Marília, v.12, n.1, p.81-94, jan./jun., 2011.
- Rieu, E.V. & Phillips, J.B. (1954). Translating the gospels. *Bible translator*, 6, 150-9.
- Risku, H. (2004). *Translationsmanagement: Interkulturelle fachkommunikation im informationszeitalter*. Gunter Narr.
- Rogan, F. & Budgeon, S. (2018). The personal is political: Assessing feminist fundamentals in the digital age. *Social Sciences*. <http://doi.org/7.132.10.3390/socsci7080132>.
- Rojo, Ana. (2002). Applying frame semantics to translation: A practical example. *Meta: Journal des traducteurs*, XLVII, 3, 312-350. <http://doi.org/47.312.10.7202/008018ar>.
- Rojo, A. & Ibarretxe-Antuñano, I. (2013). Cognitive linguistics and translation studies: Past, present and future. In Rojo, A. & Ibarretxe-Antuñano, I. (Eds.) *Cognitive linguistics and translation: Advances in some theoretical models and applications* (pp. 3-30). De Gruyter Mouton.
- Rosch, E. (1973). Natural Categories. *Cognitive Psychology*, 4(3), 328-350. [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90017-0](https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90017-0)
- Rosch, E. (1975). Cognitive representations of semantic categories. *Journal of Experimental Psychology: General*, 104(3), 192-233. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.104>.
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. In Rosch, E. & Lloyd, B. B. (Eds.), *Cognition and categorization* (pp. 27-48). Lawrence Earlbaum.
- Rosenthal, B. & Rodrigues, M. (2000). *Women-owner firms attract investors for business growth*. National Foundation for Women Business Owners.

- Rousseau, D. (2001). The idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29(4), 260–273.
- Ruppenhofer, J., Ellsworth, M., Petruck, M. R. L., Johnson, C. R., Baker, C. F. & Scheffczyk, J. (2016). *FrameNet II: Extended theory and practice*. https://framenet.icsi.berkeley.edu/fndrupal/the_book.
- Sandberg, S. & Scovell, N. (2013). *Lean in: Women, work and the will to lead*. Random House.
- Small, D., Babcock, L. & Gelfand, M. (2003). *Why don't women ask?* Carnegie Mellon University. Unpublished manuscript.
- Shakespeare, W. (1921). Sonnet 73. *Shakespeare's sonnets*. Bullen, A. H. (Ed.). Shakespeare Head Press. (p. 73) [Originalmente publicado em 1609.] www.gleeditions.com/sonnet73/students/pages.asp?lid=315&pg=4
- Spencer, S. J., Steele, C. M. & Quinn, D. (1999). Stereotype threat and women's mathperformance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 4–28.
- Steiner, G. (2000). The hermeneutic motion. In Venuti, L. (Ed.). *The translation studies reader* (pp. 186-191). Routledge. [Originalmente publicado em 1975.]
- Stuhlmacher, A. F. & Walters, A. E. (1999). Gender differences in negotiation outcome: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 52(3), 653–677.
- Talmy, L. (2006). Grammatical construal: The relation of grammar to cognition. In Geeraerts, D. *Cognitive Linguistics: Basic readings* (pp. 69-108). Mouton de Gruyter.
- Tannen, D. (1994). *Talking from 9 to 5: Women and men in the workplace: Language, sex, and power*. Avon Books.

- Tercedor Sánchez, M., Rodríguez, C.I.L., Linares, C.M. & Faber, P. (2013). Metaphor and metonymy in specialized language. In Faber, P. (Ed.). *A Cognitive Linguistics View of terminology and specialized language* (pp. 33-72). De Gruyter Mouton.
- Thompson, L. (1998). *The mind and heart of the negotiator*. Prentice Hall.
- Toury, G. (2000). The nature and role of norms in translation. In Venuti, L. *The Translation Studies Reader* (pp. 198-212). Routledge. (Originalmente publicado em 1978)
- U.S. Department of Labor. Bureau of Labor Statistics. 2002. *Union Members Summary, Press Release*, 17 January.
- Vale, A. (2015). Genealogia, tradução e paradigma na construção da arqueologia pré-histórica. *Estudos do Quaternário*, 13, 48-54. APEQ, Braga, <http://www.apeq.pt/ojs/index.php/apeq>.
- Valenzuela, J., Ibarretxe-Antunãno, I. & Hilferty, J. (2016). La Semántica Cognitiva. In Ibarretxe-Antuñano, I. & Valenzuela, J. (Eds.). *Lingüística Cognitiva* (pp. 41-68). Anthropos.
- Valian, V. (1998). *Why so slow? The advancement of women*. MIT Press.
- Vandeveldt-Rougale, A. (2017). *La Novlangue Managériale : Entreprise et Résistance*. Éditions Érès.
- Venuti, L. (ed.) (2000). *The translation studies reader*. Routledge.
- Vermeer, H.J. (2000). Skopos and commission in translational action. In Venuti, L. (ed.) *The translation studies reader* (pp. 221-231). Routledge. [Originalmente publicado em 1989]

- Vinay, J.P. & Dalbernet, J. (2000) A methodology for translation. In Venuti, L. *The translation studies reader* (pp. 84-93). Routledge. [Originalmente publicado em 1958.]
- Wade, M. E. (2001). Women and salary negotiation: The costs of self-advocacy. *Psychology of Women Quarterly*, 25(1), 65–76.
- Wright, S. E. & Wright, L. (1997). Terminology management for technical translation. In Wright, S. E. & Budin, G. *Handbook of terminology management*, 1, 147-159. John Benjamins.

Outras Referências, Dicionários, FrameNets e Corpora Consultados

Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa (1990):

<http://www.portaldalinguaportuguesa.org/acordo.php?action=acordo&version=1990>

APA Dictionary of Psychology (American Psychological Association):

<https://dictionary.apa.org>

British National Corpus: <https://www.english-corpora.org/bnc/>

Ciberdúvidas da Língua Portuguesa: <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/>

Corpus Brasileiro: <https://www.linguatca.pt/acesso/corpus.php?corpus=CBRAS>

Corpus CETEMPúblico (português europeu): <https://www.linguatca.pt/cetempublico/>

Dicionário Antônio Houaiss, versão brasileira digital monousuário 1.0. (2009). Editora Objetiva.

Dicionário Priberam Online (português europeu): <https://dicionario.priberam.org/>

FrameNet do International Computer Science Institute in Berkeley:

<https://framenet.icsi.berkeley.edu/fndrupal/>

FrameNet Brasil (Laboratório de Linguística Computacional da Universidade Federal de Juiz de Fora): <https://www.ufjf.br/framenetbr/dados/lexicon/>

Glossário da FrameNet: <https://framenet.icsi.berkeley.edu/fndrupal/glossary>

Merriam-Webster English Dictionary Online. Disponível em: <https://www.merriam-webster.com/>

Norma Culta – Língua Portuguesa em Bom Português (português brasileiro): <https://www.normaculta.com.br/>

Oxford English Dictionary Online. Disponível em <https://lexico.com>

Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa – VOLP (Academia Brasileira de Letras): <https://www.academia.org.br/nossa-lingua/busca-no-vocabulario>

Anexo A – Lista das Colocações a Traduzir por Frequência de Ocorrência no *Corpus*

Colocação (En-US)	Frequência de ocorrência	Frame
child care	39	Kinship Societal_roles* ¹⁰¹ Assistance
gender difference	33	Similarity
housework	25	Work
vice president	24	Leadership Organizational_hierarchy*
female student	20	Education_teaching
gender role	20	Gender_issues Societal_roles
gender gap	18	Similarity
gender norm	18	Gender_issues Compliance
own behalf	18	Partiality
successful woman	18	Success_or_failure
young woman	18	Capability
starting salary	17	Being_employed
good work/job	14	Capability
female employee	13	Being_employed
low/depressed sense of entitlement	13	Capability
female leader	11	Leadership
first job	11	Career_path
hiring criterion	11	Hiring
professional success	11	Success_or_failure
senior woman	11	Organizational_hierarchy Capability
true equality	11	Similarity
woman with children	11	Kinship Societal_roles*

¹⁰¹ Os *frames* indicados com asterisco (*) foram criados pela autora; todos os outros *frames* constam na FrameNet, disponível em <https://framenet.icsi.berkeley.edu/fndrupal/>. Último acesso: 14/10/2020.

gender bias	10	Gender_issues Partiality
maternity leave	10	Temporary_leave
first child	9	Kinship
flexible work schedule	9	Being_employed
gender stereotype	9	Gender_issues* Partiality
jungle gym	9	Career_path* Professional_challenges*
junior woman	9	Organizational_hierarchy Capability
male-dominated field	9	Dominate_situation
professional woman	9	Being_employed
status quo	9	Compliance
work schedule	9	Being_employed
cooperative approach	8	Capability Discussion Collaboration
female applicant	8	Hiring
female executive	8	Leadership
negative stereotype	8	Partiality
stereotype threat	8	Risky_situation
stretch assignment	8	Career_path* Professional_challenges*
business school	7	Education_teaching
collaborative approach	7	Capability Discussion Collaboration
competitive negotiating	7	Capability Competition Discussion
double standard	7	Partiality
female manager	7	Organizational_hierarchy* Leadership
gender schema	7	Gender_issues* Partiality

graduate school	7	Education_teaching
labor force participation	7	Participation Being_employed
stay-at-home mother	7	Kinship Societal_roles*
tough position	7	Dominate_ competitor
base salary	6	Being_employed
child rearing	6	Kinship Societal_roles*
employed mother	6	Kinship Societal_roles*
equal world	6	Similarity
higher salary	6	Career_path*
impostor syndrome	6	Medical_conditions Capability
locus of control	6	Control
married woman	6	Personal_ relationships
performance evaluation	6	Assessing
professional life	6	Being_employed
queen bee	6	Leadership
woman in leadership role	6	Societal_roles* Leadership
work force	6	Being_employed
child development	5	Progression Kinship
competitive approach	5	Competition
executive director	5	Organizational_ hierarchy* Leadership
female candidate	5	Hiring
first woman	5	Leadership
gender issues	5	Point_of_dispute Gender_issues*
good listener	5	Capability Societal_roles*
good manager	5	Organizational_ hierarchy*

		Leadership Capability
good mother	5	Kinship Societal_roles*
leisure time	5	Temporary_leave
managing director	5	Organizational_hierarchy Leadership
market power	5	Capability
negotiating compensation	5	Similarity Discussion
only woman	5	Participation
single mother	5	Kinship Personal_relationship Societal_roles*
talented woman	5	Capability
weak/strong educational record	5	Assessing
women's progress	5	Progression
household work	4	Work

Anexo B – Lista das Colocações a Traduzir Pré-Selecionadas e Respectivas *Concordances*

1. Legenda do Anexo II: Lista de *concordances* das colocações pré-selecionadas

Na tabela abaixo, apresentamos um exemplo da disposição dos dados neste anexo:

1	2	3	4
	good manager	6	
	corpus: user/mariliasette/female_leadership		
	subcorpus:		
	size: 7		
	query: Query:[lc="good" lemma_lc="good"] [lc="manager" lemma_lc="manager"]		
	doc#1		
	N'T ALWAYS KNOCK convinced that whenever a man asks for and receives some significant reward or opportunity, a really good manager will consider doing the same for his or her female employees with the same qualifications. </s><s> And the best managers will		
	doc#1 a really good manager will consider doing the same for his or her female employees with the same qualifications. </s><s> And the best managers will investigate whether any of the women they supervise have skills and experience that aren't being fully used		
	doc#1 texts, such as The Human Equation: Building Profits by Putting People First, by Jeffrey Pfeffer, stress that being a good manager means keeping your employees happy and productive.41 An employee who doesn't realize that changes in her working		
	doc#1 dean made it clear that knowing what she wanted was useful information: He wanted to take good care of his people and be a good manager ; Linda was a valuable employee, and asking for what she wanted helped him do that. </s><s> Greater Expectations Fortunately,		
	doc#1 and the types of achievement taught and measured in schools have little bearing on whether or not someone makes a good manager . </s><s> More important, Wagner and Sternberg contend, is something they call "tacit knowledge"—the practical		
	doc#1 1968. </s><s> Managerial attitudes and performance. </s><s> Homewood, Ill.: Dorsey. </s><s> Powell, G. </s><s> N., and D. </s><s> A. </s><s> Butterfield. 1989. </s><s> The "good manager ": Did androgyny fare better in the 1980s? </s><s> Group and Organization Studies 14:216–233. </s><s> Pruitt, D., and J. </s><s> Rubin. 1986. </s>		

1.1 Legenda dos itens numerados:

1. Colocação à qual as *concordances* se referem;
2. Número de ocorrências da colocação consideradas relevantes;
3. Número total de ocorrências da colocação no *corpus*;
4. Publicação do corpus onde se encontra a respectiva colocação, onde “doc#0”: *A Woman's Guide to Successful Negotiating* (Miller & Miller, 2011); “doc#1”: *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide* (Babcock & Laschever, 2003); “doc#2”: *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead* (Sandberg & Scovell, 2013).

1.2 Legenda de cores:

- Colocações destacadas na cor azul: colocação não incluída na lista para tradução (Cf. Metodologia, p. 61 desta dissertação);
- Colocações destacadas na cor cinza: ocorrências consideradas relevantes;
- Colocações destacadas na cor vermelha: ocorrências consideradas irrelevantes.

2. Concordances das colocações pré-selecionadas do corpus

Multiterm Keywords – concordances das colocações extraídas com a ferramenta Keywords do Sketch Engine (Lexical Computing, Inc.)

gender difference 33

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 97

query: Query:[lc="gender" | lemma_lc="gender"] [lc="difference" | lemma_lc="difference"]

doc#0| , Ph.D., an associate professor in the psychology department at DePaul University who has conducted research on gender differences in virtual negotiations. </s><s> According to Dr. Stuhlmacher, there is a substantial body of research that supports the view

doc#0| -114 College acceptance, 24-25 Comfortable, helping others feel, 67 Commonalities, focus on, 97-98 Communication: gender differences , 134-145 non-verbal, 65-67 significant other, negotiating with, 152-153 (See also specific negotiations)

doc#0| Firing employees, 64 Fisher, Roger, 12, 103, 111, 118 Flexible, remaining, 32-35 Ford, Katie, 105 Gedney, Linda, 216 Gender differences : breaking rules and risk taking, 50 comfort in negotiating, xiv-xvi daughters, teaching to negotiate, 170-173

doc#0| McGowen, Allison, 5-6, 23, 249 McKenna, Kathleen, 248 "Me Perspective," 36 Medalie, Susan, 21, 108-109, 172 Men (see Gender differences) Message (see specific topics) Michelson, G. </s><s> G., 55, 88, 93, 170 Miller, Jessica, xx, 266 Miller, Lee E., xx-xxi, 265-

doc#0| -xix skills and attitudes checklist, 257-259 (See also specific topics) Negotiating range, 82 Negotiating style: gender differences , 21-23, 134-145 matching, 46-47 Neuharth, Al, 47-48 Newsome, Lynne, 37, 227, 235, 241 "No," learning how to say, 38-42

doc#0| to walk away: home buying, 218-219 as key to negotiating success, 1, 14-17 from significant other, 162-164 Women (see Gender differences ; specific topics) Work (see Employers) Ziegler, Vikki, 130, 228, 230, 234, 242 ABOUT THE AUTHORS Lee E. </s><s> Miller is the

doc#1| that women didn't feel they should be paid less or should accept less because they'd played poorly. </s><s> There were also no gender differences in how much men and women complained about the compensation (there was plenty of complaining all around). </s><s> The

doc#1| however, when we looked exclusively at respondents to the web survey who were in their twenties and early thirties, the gender differences in how often they initiated negotiations were similar to or slightly larger than the differences in older cohorts (

doc#1| 's no obvious evidence that the change they want is possible? </s><s> A group of psychologists has identified an interesting gender difference that helps answer this question.

</s><s> Using something called a "locus of control" scale, these researchers measure the doc#1| needed to, it sure is good to know that this is how the game is played outside of my little world. </s><s> The other good news is that gender differences around perceptions of negotiability may be changing. </s><s> On the "recognition of opportunity" scale (the turnip/oyster

doc#1| more at their career peaks. </s><s> Major and Konar ruled out several potential explanations for these differences, such as gender differences in the importance of pay or in the importance of doing interesting work, gender differences in the students'

doc#1| these differences, such as gender differences in the importance of pay or in the importance of doing interesting work, gender differences in the students' perceptions of their skills or qualifications, and gender differences in their supervisors'

doc#1| of doing interesting work, gender differences in the students' perceptions of their skills or qualifications, and gender differences in their supervisors' assessments of the students' skills or qualifications.⁶ Another study also found similar

doc#1| in their supervisors' assessments of the students' skills or qualifications.⁶ Another study also found similar gender differences in ideas about how much money was "fair pay" for particular jobs. </s><s> Using college seniors at Michigan State University,

doc#1|. </s><s> Furthermore, women paid others, including other women, more than they paid themselves. </s><s> The researchers found no gender differences in the students' evaluations of how well they had performed the task, meaning that women were not paying themselves

doc#1|. </s><s> They were then told to pay themselves what they felt was fair for their labor. </s><s> Although the researchers expected gender differences, the disparity they uncovered was dramatic: Men paid themselves 63 percent more on average than women paid themselves doc#1| for the same task. </s><s> Once again, the researchers asked the subjects how well they had performed the task and found no gender differences in their performance evaluations.²⁶ In another study, Major, McFarlin, and Gagnon gave male and female research

doc#1| –and this is important, because the younger people we interviewed insisted that this would not be the case—the gender differences in entitlement for people in their twenties and early thirties were just as large as the gender differences for older

doc#1| case—the gender differences in entitlement for people in their twenties and early thirties were just as large as the gender differences for older people. </s><s> All of these studies, using different approaches, go a long way toward explaining why women are less

doc#1| Fortunately, women can learn to avoid the trap of low expectations. </s><s> Research has identified situations in which gender differences in entitlement disappear—situations that help us think about ways in which women can overcome their tendency to

doc#1| women and the other used a list in which the women paid themselves more than the men. </s><s> Both of these conditions produced no gender differences in what men and women paid themselves.⁴⁴ A similar study published eight years later (in 1992) by Brenda Major and

doc#1| eight years later (in 1992) by Brenda Major and another colleague, Wayne Bylsma, reached the same conclusion—gender differences disappear when men and women receive the same information about the "going rates" for given jobs.⁴⁵ These studies tell

doc#1| confirms that ambiguous negotiating situations, in which comparison information is hard to come by, can produce big gender differences in outcomes. </s><s> Using data collected by the career services department of an Ivy League business school, Linda and two

doc#1|, girls paid themselves less than boys paid themselves—between 30 and 78 percent less. </s><s> Again, the researchers found no gender differences in the children's evaluations of how well they thought they'd performed the set task.²¹ Even more to the point, perhaps

doc#1| students were given a difficult mathematics test. </s><s> One group of participants was told that there were usually no gender differences in performance on the test they were about to take, and among this group men and women performed equally well on the test. </s>

doc#1| among this group men and women performed equally well on the test. </s><s> Another group was told that the test usually produced gender differences in performance (but they weren't told whether men or women tended to perform better). </s><s> Among this group, presumably

doc#1| averages (GPAs) for the upcoming semester either privately, on paper, or out loud to a peer. </s><s> Although there were no gender differences between the male and female students' predictions in the private condition, the female students' estimates were

doc#1| achieved by the male buyers. </s><s> But among those students who were provided with both bottom lines and goals, there was no gender difference in negotiated prices.²¹ In other words, gender differences in outcomes may be eliminated if male and female doc#1| were provided with both bottom lines and goals, there was no gender difference in negotiated prices.²¹ In other words, gender differences in outcomes may be eliminated if male and female negotiators are working toward identical goals. </s><s> This has two doc#1| goals. </s><s> This has two important implications. </s><s> First, it points out the critical role played by goals in causing gender differences . </s><s> Second, it shines a light on one way in which women can improve the results of their negotiations—by spending more time

doc#1| negotiating, had led her to concede too soon. </s><s> Interestingly, however, the psychologist Ellen Lenney has found that gender differences in self-confidence depend upon context and situation, with women's perceptions of their ability more doc#1| that will improve women's negotiating results, one study offers some useful clues. </s><s> After demonstrating distinct gender differences in negotiated outcomes among a group of MBA students, three professors of management, Cynthia Kay Stevens, Anna doc#1| confederates used identical "scripts. </s><s> " This was called the "baseline" negotiation, and the researchers found that gender differences in goals (men's were higher) closely paralleled the gender gap in negotiated results (the men negotiated better doc#1| n't (and by and large others have not) collected large enough samples within racial groups to say anything about how gender differences may vary across racial groups. </s><s> As a result, there may be important differences that we aren't picking up. </s><s> This research

doc#1| has risks for women executives. </s><s> New York Times, 10 August, pages C1–C2. </s><s> Barron, L. </s><s> A. 2003. </s><s> Ask and you shall receive: Gender differences in negotiators' beliefs about requests for a higher salary. </s><s> Human Relations, forthcoming. </s><s> Barry, B., and R. </s><s> L. </s><s> Oliver doc#1| Behavior and Human Decision Processes 67(2):127–144. </s><s> Baumeister, R. </s><s> F., and K. </s><s> L. </s><s> Sommer. 1997. </s><s> What do men want? </s><s> Gender differences and two spheres of belongingness: Comment on Cross and Madison (1997). </s><s> Psychological Bulletin 122(1):38–44. </s>

doc#1| gap in top corporate jobs. </s><s> National Bureau of Economic Research Working Paper #7931. </s><s> Beyer, S., and E. </s><s> M. </s><s> Bowden. 1997. </s><s> Gender differences in self-perceptions: Convergent evidence from three measures of accuracy and bias. </s><s> Personality and Social

doc#1| the Status of Women in the Economics Profession. </s><s> American Economic Review 84:491–495. </s><s> Blau, F. </s><s> D., and L. </s><s> Kahn. 2000. </s><s> Gender differences in pay. </s><s> National Bureau of Economic Research Working Paper #7732. </s><s> Booth, A., G. </s><s> Shelley, A. </s><s> Mazur, G. </s><s> Tharp, and R. </s>

doc#1| . 1991. </s><s> Compliance and satisfaction with physician-patient communication: An expectancy theory interpretation of gender differences . </s><s> Human Communication Research 18:177–208. </s><s> Burgoon, M., J. </s><s> P. </s><s> Dillard, and N. </s><s> E. </s><s> Doran. 1983. </s><s> Friendly or unfriendly

doc#1| the content of the ideal self-image. </s><s> Sex Roles 22:349–358. </s><s> Bylsma, W. </s><s> H., and B. </s><s> Major. 1992. </s><s> Two routes to eliminating gender differences in personal entitlement. </s><s> Psychology of Women Quarterly 16:193–200. —. 1994. </s><s> Social comparisons and contentment. </s>

doc#1| 30–36. </s><s> Faludi, S. 1991. </s><s> Backlash: The undeclared war against American women. </s><s> New York: Doubleday. </s><s> Feingold, A. 1994. </s><s>

Gender differences in personality: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 116(3):429–456.

Fisher, H. 1999. *The first sex: The*

doc#1| 1981. *When the mentor is a man and the protégée is a woman.* *Harvard Business Review* March–April:56–60.

Fivush, R. 1992. **Gender differences** in parent-child conversations about past emotions. *Sex Roles* 27:683–698.

Fullerton, H., and M. Toossi. 2001. *Labor*

doc#1| :21–38.

Gabriel, S., and W. L. Gardner. 1999. *Are there "his" and "hers" types of interdependence? The implications of gender differences in collective versus relational interdependence for affect, behavior, and cognition.* *Journal of Personality and*

doc#1| *for negotiations.* University of Maryland. Unpublished manuscript.

205 REFERENCES

Gerhart, B. 1990. **Gender differences** in current and starting salaries: The role of performance, college major, and job title. *Industrial and Labor*

doc#1| : Evidence for continuity and change with age. *Child Development* 58:201–212.

Huston, A. C., and C. J. Carpenter. 1985. **Gender differences** in preschool classrooms: The effects of sex-types activity choices. *In Gender-related differences in the classroom*

doc#1| *in an advertising firm.* *Administrative Science Quarterly* 37:422–447. —.

1997. *Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks.* *Social Psychology Quarterly* 60(1):91–102.

Instone, D., B. Major, and B. B. Bunker. 1983. *of males.* *Psychological Science* 11(5):365–371.

Jackson, L. A., P. D. Gardner, and L. A. Sullivan. 1992. *Explaining gender differences in self-pay expectations: Social comparison standards and perceptions of fair pay.* *Journal of Applied Psychology* 77

doc#1| *and female means to a just end.* *Basic and Applied Social Psychology* 1(2):173–197.

Kaman, V. S., and C. E. Hartel. 1994. **Gender differences** in anticipated pay negotiation strategies and outcomes. *Journal of Business and Psychology* 9(2):183–197.

Kanter, R doc#1|. *Journal of Clinical Endocrinology* 32:341–349.

Kling, K. C., J. Shelby-Hyde, C. J. Showers, and B. N. Buswell. 1999. **Gender differences** in self-esteem: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 125(4):470–500.

Kolb, D. M. 2000. *Renewing our interest in*

doc#1| *Journal* 27:777–792.

Major, B., D. B. McFarlin, and D. Gagnon. 1984. *Overworked and underpaid: On the nature of gender differences in personal entitlement.* *Journal of Personality and Social Psychology* 47(6):1399–1412.

Malhotra, D. 2002. *Let's*

doc#1|. 1996. *Male-female differences: A computer simulation.* *American Psychologist* 51:157–158.

Martin, B. A. 1989. **Gender differences** in salary expectations when current salary information is provided. *Psychology of Women Quarterly* 13:87–96.

Mazur, doc#1| ? *The case of distributive bargaining.* Ph.D. diss., Harvard Business School.

Riley, H. C., and L. Babcock. 2002. **Gender differences** in distributive and integrative negotiations. *Carnegie Mellon University.* Unpublished manuscript.

Riley, H. C., L doc#1| *male: A global phenomenon?* *Journal of Organizational Behavior* 17:33–41.

Schwalbe, M. L., and C. L. Staples. 1991. **Gender differences** in sources of self-esteem. *Social Psychology Quarterly* 54:158–168.

Senge, P. M. 1997. *Communities of leaders and*

doc#1| and affectivity by gender and occupational status: A 14-nation study. </s><s> Sex Roles 36:51–57. </s><s> Solnick, S. </s><s> J. 2001. </s><s> Gender differences in the ultimatum game. </s><s> Economic Inquiry 39:189–200. </s><s> Sommers, C. </s><s> H. 2000. </s><s> The war against boys: How misguided feminism doc#1| (5):797–811. </s><s> Stein, J. </s><s> C., M. </s><s> D. </s><s> Newcomb, and P. </s><s> M. </s><s> Bentler. 1992. </s><s> The effect of agency and communality on self-esteem: Gender differences in longitudinal data. </s><s> Sex Roles 26:465–483. 213 REFERENCES Stermer, D. 2003. </s><s> Through the ages. </s><s> Time, 20 January, doc#1| intelligence. </s><s> Review of General Psychology 3(4):292–316. </s><s> Stevens, C. </s><s> K., A. </s><s> G. </s><s> Bavetta, and M. </s><s> E. </s><s> Gist. 1993. </s><s> Gender differences in the acquisition of salary negotiation skills: The role of goals, self-efficacy, and perceived control. </s><s> Journal of doc#1| I-E scale. </s><s> Journal of Personality and Social Psychology 39(5):930–939. </s><s> Stuhlmacher, A. </s><s> F., and A. </s><s> E. </s><s> Walters. 1999. </s><s> Gender differences in negotiation outcome: A meta-analysis. </s><s> Personnel Psychology 52(3):653–677. </s><s> Sullivan, A. 2000. </s><s> The he hormone. </s> doc#1| abiding by; testosterone anxiety, 11; consequences of, 115–116; as a deterrent to asking, 113–115; ending, 123– 129; gender differences in impact of, 115– 116; and the primacy of relationships, 116 Arch, Elizabeth, 138–139 assertiveness, 155; and women, doc#1| 116 career changes, x–xi Carli, Linda, 105, 107 Carpenter, Jan, 34–35 Catalyst, 82, 190n. 7 Cejka, Mary Ann, 66 chores: gender differences in children's, 29– 30, 46–47; gender differences in lessons taught by, 46–47; performed "for love," 47; performed for doc#1| , Jan, 34–35 Catalyst, 82, 190n. 7 Cejka, Mary Ann, 66 chores: gender differences in children's, 29– 30, 46–47; gender differences in lessons taught by, 46–47; performed "for love," 47; performed for pay, 47 Clancy, Stephanie, 117 CMGI Corporation, doc#1|), 69 Drucker, Peter, 176, 177 Eagly, Alice, 66, 89 earnings and expectations: in ambiguous situations, 59–60; gender differences in, 41–43; relationship to pay satisfaction, 43 earnings and gender inequality, xii, 1–2, 5–7, 36–37, 41–43, 49, 59– doc#1| , 43; influence of others' expectations on behavior, 72–73, 74–75; self-fulfilling, 66, 74 Gneezy, Uri, 102 goals: gender differences in negotiation, 132, 134, 142–143; impact on results in negotiation, 132–133; importance of in negotiation, 134; doc#1| impact on results in negotiation, 132–133; importance of in negotiation, 134; usefulness of guidelines to eliminate gender differences in negotiation, 59– 61, 137–138 Goldin, Claudia, 94 Goodnow, Jacqueline, 29–30, 46–47 Graglia, F. </s><s> Carolyn, 100 " doc#1| , Ann, 110–111 hormone replacement therapy, 162–163 housework, 180–183; effects on women's health, 180–182; gender differences in distribution of, 180–181 human capital, 44, 56. </s><s> See also Deloitte and Touche, "human capital" group Human Equation doc#1| by Putting People First (Pfeffer), 57, 176 Huston, Aletha, 34–35 I-deals, x "imposter syndrome," 77–78 influence, gender differences in: how styles are interpreted, 89–91; importance for women of being likeable, 87–89; importance for women of being doc#1| women of being nice, 85–87, 87– 89; importance for women of a "social, friendly style," 105–108 influence attempts, gender differences in number, 141 influence styles: dominant, 105; social, 105; submissive, 105; task-oriented, 105. </s><s> See also doc#1| ; social, 105; submissive, 105; task-oriented, 105. </s><s> See also leadership styles 219 INDEX initiation of negotiation, gender differences in, 1–4, 5–7, 9–10 Instone, Debra, 141 Jacobson, Lenore, 72–73 Johnson, Gea, 99 Jost, John, 76, 77 Joyce, Diane, 96–97 doc#1| female approaches, 176–179; democratic versus autocratic approaches, 89, 177; differences in responses to, 89–91; gender differences in, 177; obsolescence of command-and-control approaches, x, 176–178 Lenney, Ellen, 142 Lober, Christopher, 105

doc#1| and economic newscasts, 68. </s><s> See also men's magazines; women's magazines men, and negotiation. </s><s> See negotiation, **gender differences** in Men and Women of the Corporation (Kanter), 92 men's magazines, 65 mentors, 36, 152–153 mergers and acquisitions,

doc#1|, 140–220 INDEX 144; and "stepping to their side," 127, 174; and use of agents, 115–116, 126. </s><s> See also negotiation, **gender differences** in; salary negotiations; women, and negotiation negotiation, gender differences in: approaches to, 31–32, 53–54,

doc#1|–116, 126. </s><s> See also negotiation, gender differences in; salary negotiations; women, and negotiation negotiation, **gender differences** in: approaches to, 31–32, 53–54, 119, 167–169; attitudes toward acceptance versus advancement, 119; goals, 132, 134

doc#1| gap. </s><s> See women, and devaluation of their work Pfeffer, Jeffrey, 57, 176, 177 Pinkley, Robin L., 6, 8 play activities: **gender differences** among children's play activities, 120–121; impact of structured and unstructured forms of play, 34–35, 120–121; and

doc#1|, 107 Riley, Hannah, 59–60, 130, 132–133, 134, 137–138, 156–157, 170, 172–173 risk assessment, 135–136 risk-taking, **gender differences** in, 138–140 role liberation, 157–159 Ropp, Stacy, 78 Rosener, Judith, 97, 178–179 Rosenthal, Robert, 72–73 Rouse,

doc#1|, Judith, 97, 178–179 Rosenthal, Robert, 72–73 Rouse, Cecilia, 94 Rudman, Laurie, 88–89, 106, 107 rule-following, **gender differences** in, 34–35 Rustichini, Aldo, 102 Rynecki, David, 108 Rynes, Sara, 130 salary. </s><s> See earnings and gender inequality;

doc#1| sanctions, 86–87. </s><s> See also gender roles, penalties for violating socialization of children, 27–31, 67, 69–72; **gender differences** in forms of play, 120–121; gender differences in chores assigned, 29–30, 46–47 Solnick, Sara, 149–150 Sommers,

doc#1|, penalties for violating socialization of children, 27–31, 67, 69–72; gender differences in forms of play, 120–121; **gender differences** in chores assigned, 29–30, 46–47 Solnick, Sara, 149–150 Sommers, Christina Hoff, 100 Sondak, Harris, 116 Sonnert,

doc#1| 40; and selfconfidence, 71–72, 122, 140–142, 142–144. </s><s> See also advice for women; salary negotiations; negotiation, **gender differences** in; advocacy, and negotiation women managers, perceptions of, 85–86, 89, 90–91 Women's Health Initiative, 162

doc#1| women's market value, 50–54, 59–60; and gender-based comparisons, 49; and historical roles, 65–66; and influence of **gender differences** on childhood chores, 46–49; labor force participation by college-educated women, 44–45; and occupational

doc#2| were more committed to their careers than female Ph.D. students, even though a survey of the students found no 12 **gender difference** in their reported levels of commitment. </s><s> Other research suggests that once a woman achieves success, particularly in a

doc#2| Choices," Sex Roles 65, nos. 3–4 (2011): 243–58. 8. </s><s> Linda Schweitzer et al., "Exploring the Career Pipeline: **Gender Differences** in Pre-Career Expectations," Relations Industrielles 66, no. 3 (2011): 422–44. </s><s> This survey of 23,413 Canadian

doc#2| difference between men and women in the share placing a high emphasis on career success. </s><s> There is a significant **gender difference** among non-college graduates under age forty. </s><s> These findings are based on small sample sizes and should be interpreted

doc#2| 25. </s><s> Over the last forty years, gender bias and **gender differences** in the classroom have been studied extensively. </s><s> On balance, studies find that teachers give more attention to boys

doc#2| Performance Feedback on the Accuracy of Self-Evaluations," Sex Roles 47, nos. 9–10 (2002): 453–64. 8. </s><s> Sylvia Beyer, " **Gender Differences** in Causal Attributions by College Students of Performance on Course Examinations," Current Psychology 17, no. 4 (

doc#2| to Evaluative Feedback: A Field Study," Psychology of Women Quarterly 26, no. 3 (2002): 242–51. 10. </s><s> Sylvia Beyer, " **Gender Differences** in Causal Attributions by College Students of Performance on Course Examinations," Current Psychology 17, no. 4 (

doc#2| from negative self-evaluation, including depression and lower aspirations, see Sylvia Beyer and Edward M. </s><s> Bowden, " **Gender Differences** in Self-Perception: Convergent Evidence from Three Measures of Accuracy and Bias," *Personality and Social doc#2| .pdf*. 13. </s><s> Linda Babcock and Sara Laschever, *Women Don't Ask* (New York: Bantam Books, 2007), 1–4; Linda Babcock et al., " **Gender Differences** in the Propensity to Initiate Negotiations," in *Social Psychology and Economics*, ed. </s><s> David De Cremer, Marcel

doc#2| . </s><s> However, these trends depend on the context in which the negotiation occurs. </s><s> Small et al. (2007) found that the **gender difference** in initiating a negotiation disappears if the situation is characterized as an opportunity to "ask" as opposed to an doc#2| Processes 120, no. 1 (2013): 110–22; and Hannah Riley Bowles, Linda Babcock, and Lei Lai, "Social Incentives for **Gender Differences** in the Propensity to Initiate Negotiations: Sometimes It Does Hurt to Ask," *Organizational Behavior and Human*

doc#2| Processes 103, no. 1 (2007): 84–103. 16. </s><s> Emily T. </s><s> Amanatullah and Michael W. </s><s> Morris, "Negotiating Gender Roles: **Gender Differences** in Assertive Negotiating Are Mediated by Women's Fear of Backlash and Attenuated When Negotiating on Behalf of Others

doc#2| : 256–67; and Bowles et al., "Constraints and Triggers," 951–65. 17. </s><s> Bowles, Babcock, and Lai, "Social Incentives for **Gender Differences** ," 84–103. 18. </s><s> Hannah Riley Bowles and Linda Babcock, "How Can Women Escape the Compensation Negotiation Dilemma? </s>

doc#2| 4B, ed. </s><s> Orley Ashenfelter and David Card (Amsterdam: North Holland, 2010), 1544–90; Rachel Croson and Uri Gneezy, " **Gender Differences** in Preferences," *Journal of Economic Literature* 47, no. 2 (2009): 448– 74; and Catherine C. </s><s> Eckel and Phillip J. </s>

doc#2| 4. </s><s> Karen S. </s><s> Lyness and Christine A. </s><s> Schrader, "Moving Ahead or Just Moving? </s><s> An Examination of **Gender Differences** in Senior Corporate Management Appointments," *Gender & Organization Management* 31, no. 6 (2006): 651–76. </s><s> This study

doc#2| Head Home (Berkeley: University of California Press, 2007). 6. </s><s> Irene E. </s><s> De Pater et al., "Challenging Experiences: **Gender Differences** in Task Choice," *Journal of Managerial Psychology* 24, no. 1 (2009): 4–28. </s><s> In this study, the authors surveyed close to

doc#2| " (benevolent sexism) impede women's access to challenging tasks, see Eden B. </s><s> King et al., "Benevolent Sexism at Work: **Gender Differences** in the Distribution of Challenging Developmental Experiences," *Journal of Management* 38, no. 6 (2012): 1835–66. 7. </s>

doc#2| of the difficulties women can have with mentorship, see Kimberly E. </s><s> O'Brien et al., "A Meta-Analytic Investigation of **Gender Differences** in Mentoring," *Journal of Management* 36, no. 2 (2010): 539–40. </s><s> In general, men and women receive similar amounts of

doc#2| Experiment," *Sex Roles* 65, nos. 1–2 (2011): 83–93; Elizabeth R. </s><s> Brown and Amanda B. </s><s> Diekman, "What Will I Be? </s><s> Exploring **Gender Differences** in Near and Distant Possible Selves," *Sex Roles* 63, nos. 7–8 (2010): 568–79; and Linda Stone and Nancy P. </s><s> McKee, "

doc#2| to marry" than men. </s><s> See Judith E. </s><s> Owen Blakemore, Carol A. </s><s> Lawton, and Lesa Rae Vartanian, "I Can't Wait to Get Married: **Gender Differences** in Drive to Marry," *Sex Roles* 53, nos. 5–6 (2005): 327–35. </s><s> For a notable exception, see Mindy J. </s><s> Erchull et al., "Well ...

other side 86

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 89

query: Query:[lc="other" | lemma_lc="other"] [lc="side" | lemma_lc="side"]

doc#0| . </s><s> Like driving, once you have done it enough, negotiating simply becomes second nature. </s><s> Find out about the People on the Other Side Another way to boost your confidence is to learn as much as you can about the people with whom you will be negotiating. </s><s> As

doc#0| . </s><s> Figure out which questions you want to ask, both to gain information and to make a point. </s><s> Anticipate what questions the other side will ask, and determine how you plan to respond to them. </s><s> Gather information about the people with whom you'll be dealing

doc#0| "Social media can be a huge advantage in finding out about the people you are negotiating with. </s><s> " Try to determine how the other side expects the negotiations to proceed. </s><s> Who do they expect will make the initial offer; how long do they think the process

doc#0| point of view. </s><s> Talking to people who know the industry and understand the issues can give you insight into how the other side looks at things. </s><s> Sometimes it helps to have an informal meeting before you actually start negotiating. </s><s> This also gives

doc#0| , or simply to get to know each other a little better. </s><s> Preliminary meetings are a perfect opportunity to find out what the other side wants and needs. </s><s> They will tell you. </s><s> All you have to do is ask and then listen. </s><s> Determine the Range of Possible Agreement

doc#0| , you could hold out until you got \$250,000 or an amount close to that. </s><s> The more accurate you are in determining the other side's range, the better you will be able to negotiate. </s><s> One way to estimate ranges is by looking at the information available to doc#0| , the better you will be able to negotiate. </s><s> One way to estimate ranges is by looking at the information available to the other side . </s><s> In this case, you would probably determine the market value for this type of home by looking at what similar homes in the

doc#0| . </s><s> Simply having an exhaustive list will help you to be creative once negotiations begin and you start hearing from the other side . </s><s> Determine Your BATNA As part of your preparation, you must also identify your options in the event that you cannot

doc#0| possible outcome you could hope for and your bottom line—the least you would be willing to accept. </s><s> Figure out what the other side wants to get out of the negotiations and how you can help satisfy those interests. </s><s> Come up with a few talking points as to

doc#0| are proposing. </s><s> Then decide on an opening 14 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING offer, or your response, if the other side has already made or will make, the first offer. </s><s> FIVE-MINUTE NEGOTIATING PREP List your goals. </s><s> Determine your bottom

doc#0| or will make, the first offer. </s><s> FIVE-MINUTE NEGOTIATING PREP List your goals. </s><s> Determine your bottom line. </s><s> Identify the other side's interests. </s><s> Outline your opening offer. </s><s> List three ways your proposal satisfies the other party's interests. </s><s> Being

doc#0| a man or a woman, though, to be a good negotiator you must be willing to walk away. </s><s> Even if you have a great poker face, the other side will sense your need to complete the deal. </s><s> Whether you are negotiating with an investment banker, your boss, or your doc#0| reasonably possible to arrive at an agreement, starting with proper preparation. </s><s> If you try to understand what the other side needs, and you are creative in your approach, you can usually reach an agreement. </s><s> Because women tend to be more patient

doc#0| at it longer, they can sometimes find a way to reach an agreement when men might not. </s><s> But if you reach a point when what the other side is insisting on just doesn't make sense for you, you must be willing to walk away. </s><s> Sometimes, not always, that will cause

doc#0| on just doesn't make sense for you, you must be willing to walk away. </s><s> Sometimes, not always, that will cause the other side to reconsider its position. </s><s> As discussed previously, your preparation should include determining your BATNA—the doc#0| might agree and how to make your initial offer in a way that not only favors your position but is also accepted by the other side as an appropriate starting point for the negotiations. </s><s> THE 10 MOST COMMON MISTAKES WOMEN MAKE AND HOW TO AVOID THEM 29 In

doc#0| been included in the process. </s><s> This does not mean that you should treat negotiating as a game in which you manipulate the other side . </s><s> Rather, when you are doing your preparation, determine the best result you could possibly hope for; what you doc#0| more knowledgeable than someone else, especially if it doesn't move things along in the right direction. </s><s> Even if the other side is incorrect, you need deal with the issue only if it makes a difference. </s><s> Otherwise, you run the risk of alienating that doc#0| that had stalled to see if she could break the stalemate. </s><s> She was initially presented with several dozen issues that the other side wanted resolved in a certain way and her side had previously been unwilling to agree to. </s><s> Terri approached the doc#0| and her side had previously been unwilling to agree to. </s><s> Terri approached the negotiations methodically and asked the other side to explain each issue. </s><s> Over the next several months, she worked with the other side on each one, paying close attention doc#0| methodically and asked the other side to explain each issue. </s><s> Over the next several months, she worked with the other side on each one, paying close attention to the details and trying to be as responsive as possible. </s><s> By mastering the details, doc#0| only for myself, what am I? –E THIC S OF THE F A T H E R S Women tend to be better listeners than men and to more readily grasp the other side's position. </s><s> As mentioned, they treat negotiations as a prelude to a continuing relationship. </s><s> For that to occur, the

doc#0| use other tactics, such as bluffing. </s><s> Some people will take advantage of your empathy if you let them. </s><s> Understanding the other side's position is not the same thing as allowing yourself to be convinced that their position should prevail, especially if doc#0| it may be too soon to say yes to something. </s><s> As discussed earlier, bargaining of any kind requires give-and-take. </s><s> The other side expects you to make concessions. </s><s> If you don't offer concessions, people think that you are not considering their needs doc#0| concessions, people think that you are not considering their needs. </s><s> But if you grant concessions too readily, the other side will not value them. </s><s> So before you can say yes, sometimes you have to first say no. </s><s> Conversely, when someone tells you no,

doc#0| what you want. </s><s> The people with whom you are negotiating have the same objective. </s><s> It is fine to like the people on the other side , but don't feel you have to

reach an agreement because you have a relationship with them. Relationships are only part of

doc#0| , "Maybe next time we do this, we can both try to be serious. " Humor allowed the negotiation to go forward by giving the other side a chance to make a more realistic offer without losing face. Humor can also be used to make a point. Actress Christine

doc#0| , but when you tell someone that something is not negotiable, you are taking a tough position. It helps if you can make the other side laugh while you are delivering that message. Humor also works particularly well when negotiating with family members

doc#0| the people with whom you are dealing. That self-awareness will help you to figure out what will play best with the other side –not only in term of arguments but also who should deliver them. For example, if you're negotiating with a man who doc#0| , as long as you are consistent with 56 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING what has actually been agreed to. The other side will then have to negotiate changes to what you have already drafted. Most men are naturally competitive when they

doc#0| , if you don't act on what you hear. Don't be afraid to stray from what you had planned to say if you get signals that the other side is not receptive to the approach you are taking. Moreover, nothing works better than incorporating what the other side doc#0| other side is not receptive to the approach you are taking. Moreover, nothing works better than incorporating what the other side says into your proposal. You can achieve many of your objectives just by listening carefully to what is being said and doc#0| without the fear of looking foolish if things didn't work out. One purpose of asking open-ended questions is to keep the other side talking. The more people talk, the more likely they are to provide valuable information. An added benefit is that it doc#0| likely they are to provide valuable information. An added benefit is that it helps you develop a relationship with the other side , which, in and of itself, is helpful. When you ask questions of others, people feel that you are working with them to find

doc#0| make a case that the reason is not applicable in this instance. Alternatively, you have an opportunity to satisfy the other side's objections. Repeat Back in Question Form Another way to ask why is to use a variation on the reflecting back technique doc#0| over the next few years. YOU: You figure you'll be able to build one over the next few years? Simply reflecting back the other side's own words when a proposal is not reasonable can be extremely effective. Similarly, when people make unqualified

doc#0| be effective. CONVINCE 75 Ask What He or She Would Do Finally, if you find yourself at an impasse, you can always ask the other side what they would do if they were in your position. This can sometimes completely change the dynamics of the negotiations

doc#0| do if they were in your position. This can sometimes completely change the dynamics of the negotiations by forcing the other side to come up with a solution to the problem, rather than trying to convince you that there is no problem. In doing so, a doc#0| a situation, such as an employment negotiation, in which the range of possible outcomes is less clear, try to get the other side to make the first offer. Otherwise, what you propose may be much less than what the other side would have offered had you doc#0| is less clear, try to get the other side to make the first offer. Otherwise, what you propose may be much less than what the other side would have offered had you allowed

them to go first. On the other hand, you might ask for too much and price yourself out of

doc#0| that fact, we still end up offering at some point to split the difference. Perhaps that split will not be 50/50, but if the other side starts very high, they can concede more and still end up better off than if they had started off with a reasonable offer

doc#0| be happy to consider a reasonable offer if you come back with one, but I can't even consider what you're offering. " If the other side asks what you are looking for, you can respond, "The asking price is very reasonable, and that's what I'm looking for. "

doc#0| listens for the underlying "subtexts"—that is, the unstated obstacles to settlement—and tries to determine what the other side needs to save face. Many times, she says, money is not the impediment. The parties can usually figure out what a case is

doc#0| Party, and Repeat Them Frequently Build your case around your chosen theme, which should highlight the benefits to the other side and what they value. Whether you are negotiating a million-dollar movie deal or deciding which movie to see with your

doc#0| movie deal or deciding which movie to see with your husband, keep coming back to why your proposal will benefit the other side . Describe the benefits in different ways, and repeat your arguments to reinforce them. There is a saying in

doc#0| . Structure counts. Have a powerful beginning and a strong ending. Generally, if the points you are making will grab the other side's attention, you should bring them up early in the process. That is why sales pitches often start out with interesting

doc#0| easy issues and build up to the more difficult ones. That gives you a chance to develop a relationship and to see how the other side operates. At other times, however, you may want to talk through all the issues first before trying to resolve any of them into line. Remember, your strongest points are those that demonstrate the benefits of what you are proposing to the other side and are consistent with what they value.

doc#0| Tailor Your Arguments to Your Intended Audience Besides deciding on your most doc#0| "—"Keep It Simple, Stupid. " That is sound advice. Anticipate Objections It is also a good idea to anticipate the other side's objections by presenting both sides of the argument. That way, you can show why your position is the better one.

doc#0| a saying: "No plan survives contact with the enemy. " That applies to negotiations as well. You must incorporate the other side into the process, constantly reframing your message to incorporate their input, and satisfying their expectations.

doc#0| their input, and satisfying their expectations. It is therefore important to manage expectations. If the other side's expectations are very high, no matter what you propose, it will not be enough. You can set expectations through your

doc#0| . Instead of focusing on where you disagree, start by emphasizing what you have in common. Focus on the areas where the other side seems most receptive. Try to reach early agreements on issues to which they respond favorably so you can develop a level

doc#0| taken into account. Only after that occurs will it be possible to reach an agreement. Making concessions before the other side is ready to respond in kind will result only in raising their expectations. How do you 98 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL

doc#0| on the parties' relationship and on what is at stake. But a good rule of thumb is, the more important the subject is to the other side , the more time you should spend just talking about the issues before you make any concessions. If you discuss all the

doc#0| about the issues before you make any concessions. </s><s> If you discuss all the issues and listen carefully to what those on **other side** are saying before you make any concessions, you will have a better understanding of what is important to them. </s><s> As doc#0| , it is best not to make concessions too readily. </s><s> Just because you agree to something early on doesn't mean that the **other side** will respond in kind later, if the negotiations hit a rough spot. </s><s> When it comes to concessions, people have short doc#0| as important. </s><s> Otherwise, your gesture will not have its desired effect. </s><s> If what you are offering is important to the **other side** , it ought to be CONVINCE 99 important to you. </s><s> Treat it that way. </s><s> For example, rather than simply agree, you might say, "I

doc#0| should not be used in such a way as to undermine your theme. </s><s> But you can use concessions to show that you have heard what the **other side** has said. </s><s> You can justify changing your position as an attempt to accommodate the other party's interests or on the

doc#0| your position as an attempt to accommodate the other party's interests or on the basis of new information that the **other side** has given to you. </s><s> It is also a good idea to vary your use of concessions. </s><s> Sometimes you can simply concede on a given point doc#0| an agreement is reached. </s><s> Moreover, granting concessions toward the end of the negotiations effectively allows the **other side** to go away feeling good. </s><s> The most effective negotiations are those in which you convince someone to do what you want, but doc#0| . </s><s> You are trying to meet many people's needs. </s><s> Good negotiators can take into account their goals and the needs of the **other side** . </s><s> " Often the solution lies not so much in being creative as in being exhaustive. </s><s> If you consider all the possible options

doc#0| understanding the other party's interests. </s><s> Most negotiating involves taking positions—trying to convince the **other side** that it is in their interest to accept what you are offering. </s><s> If they don't agree, you can follow up by modifying your doc#0| helped a lot. </s><s> " The difference between getting what you want and losing the deal can depend on how well you understand the **other side's** interests. </s><s> Developing a relationship with them will allow you to better understand what they value. </s><s> You can use that

doc#0| job. </s><s> That was more valuable to the investor than the profit he would eventually make from the film. </s><s> DETERMINE WHY THE OTHER SIDE IS TAKING PARTICULAR POSITIONS To identify their interests, try to understand how the **other side** sees the situation. </s>

doc#0| . </s><s> DETERMINE WHY THE **OTHER SIDE** IS TAKING PARTICULAR POSITIONS To identify their interests, try to understand how the other side sees the situation. </s><s> See if you can argue their position. </s><s> Ask yourself "Why? </s><s> " and "Why not? </s><s> " Why is someone taking a

doc#0| of the negotiations. </s><s> The success of collaborate requires two things: that you satisfy your needs and that those on the **other side** walk away feeling that theirs have been satisfied as well. </s><s> Skillful use of all the convince, collaborate, and create

doc#0| other hand, tend to be impatient. </s><s> Once they find an acceptable solution, they are more likely to apply pressure on the **other side** to simply agree to it. </s><s> Moreover, because women are expected to be caring, while men are expected to be self-interested,

doc#0| : I guess that by then I had already learned how to "break the rules. </s><s> " I knew instinctively that it was better to let the **other side** make the first offer, so instead of asking for a specific rate, I told the parents to pay me "whatever they thought was

doc#0| . </s><s> However, in most instances, using a lawyer or another third party to negotiate directly on your behalf changes how the **other side** views the process. </s><s>

Instead of looking for ways to entice you to join the company, the process becomes a zerosum salary

doc#0| ; that is the opposite of what you want. </s><s> " • Flaunting a new person in your life: Doing so "creates jealousy. </s><s> It hardens the other side's position. </s><s> Your former husband will not want to give you money to spend on your new boyfriend. </s><s> It makes reaching a

doc#0| because "the client on the other end of the phone doesn't know and doesn't necessarily care that you are asleep on the other side of the world. </s><s> " Not everyone, however, feels "liberated" by being connected to his or her work 24 hours a day. </s><s> Sometimes doc#0| , 184 for help, 72–73 for more than you expect, 28–29 purposeful questioning, 70–77, 258 remembering to ask, 24–30 what other side would do, 75 "why," 73, 114–115 Assumptions, examining, 130–132 Attending, active listening, 68 Attitudes,

doc#1| presents her arguments in a negotiation, risks decreasing her likeability and therefore her ability to influence the other side to agree with her point of view. </s><s> In contrast, whether or not they are liked does not affect men's ability 87 CHAPTER 4 to

doc#1| , of course. </s><s> Aggressive negotiation behavior, such as making extreme demands, refusing to concede, and bullying the other side , can stir up a lot of conflict and damage relationships. </s><s> But this doesn't mean that women should avoid negotiation

doc#1| are, this tends to ramp up their anxiety, not lessen it. </s><s> Trying to understand the needs, interests, and concerns of the other side often allows women to get to know the other negotiators better. </s><s> This doesn't 124 FEAR OF ASKING merely produce superior

doc#1| approach can produce better results for all parties in chapter 8.) But paying attention to the interests of the other side doesn't mean overidentifying with their needs. </s><s> Susannah, the political strategist, believes that the intense

doc#1| she experiences going into a negotiation comes in part from an exaggerated identification with the person on the other side of the table. </s><s> "I just feel so guilty," she said. </s><s> "I worry that I'm putting them in a difficult situation, especially if I

doc#1| achieve your ends. </s><s> Expressing negative emotions (such as anger or frustration) by banging on a table, yelling at the other side , or becoming defensive are rarely effective in persuading another person to see your point of view. </s><s> Bursting into

doc#1| get in the same situation. </s><s> This is because women often don't ask for as much as they can get, and because people on the other side of the table often resist conceding as much to a woman as they might concede to a man under identical circumstances. </s><s> We

doc#1| . </s><s> " This could be an advantage because "a man who is seeking out a ridiculous position and sticking to it could force the other side to accept just because he was going to hold on longer. </s><s> " But it could be a disadvantage, too, if she or another opposing doc#1| or negotiators. </s><s> This attitude, "the mythical fixed-pie bias," creates the belief that "what is good for the other side must be bad for us. </s><s> "1 Although this is occasionally true, particularly in negotiations in which there's only one issue

doc#1| on one key factor: increasing the flow of information between the parties and finding out as much as possible about the other sides' needs, interests, and preferences.6 This can be done directly (by asking questions) or indirectly (by asking whether

doc#1| . </s><s> In one study, Leigh Thompson found that only 7 percent of untrained negotiators try to discover information about the other side's preferences and priorities in a negotiation.7 Integrative tactics (asking questions, listening, sharing

doc#1| so that both sides would benefit. </s><s> They observed that men used distributive tactics (making threats, insulting the other side , and staking out inflexible positions) much more than women did.8 In two other studies that compared the

doc#1| tactics nine times as much as women did. </s><s> (Only two of the 12 female pairs became confrontational at all.) On the other side of the equation, the female pairs talked about personal information far more than the males (92 percent of the females

doc#1| agreement in any negotiation shouldn't merely fulfill their own interests, it also needs to meet the interests of the other side –a key element in an integrative approach to bargaining.

</s><s> Women Are Better If integrative bargaining methods produce

doc#2| but a means to a desirable end. </s><s> It is also true, as any good negotiator knows, that having a better understanding of the other side leads to a superior outcome. </s><s> So at the very least, women can enter these negotiations with the knowledge that showing

doc#2| <s> Fortunately, my team included a talented negotiator, Shailesh Rao, who stepped in to teach me the obvious: letting the other side make the first offer is often crucial to achieving favorable terms. </s><s> Everyone has room to improve. </s><s> Most people have a

doc#2| . </s><s> At one point, I needed help through a contraction but couldn't get anyone's attention because they were all on the other side of the room, showing family photos to my doctor. </s><s> It has been a running joke in my family that it's hard to hold anyone's

other party/person 34 + 33 = 67 (below)

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 37

query: Query:[lc="other" | lemma_lc="other"] [lc="party" | lemma_lc="party"]

doc#0| the harder I work the more I have of it. –THOMAS J EFFERSON Negotiations are won or lost before you ever utter a word to the other party . </s><s> Proper preparation is critical to achieving a successful outcome. </s><s> Skilled negotiators understand the importance

doc#0| the other person needs and wants. </s><s> How do you do that? </s><s> Determine how he or she thinks and what he or she cares about. </s><s> If the other party is your husband, or someone you know well, you will probably have a good sense of how the person thinks. </s><s> If you don't know

doc#0| your husband, or someone you know well, you will probably have a good sense of how the person thinks. </s><s> If you don't know the other parties , talk THE THREE KEYS TO SUCCESS 11 to people who do. </s><s> Avoid the "Me perspective," that is, looking at issues from your

doc#0| ? </s><s> Look at yourself. </s><s> Consider how you negotiate—that is, your strengths and weaknesses. </s><s> Then consider those of the other party . </s><s> Ask yourself how the negotiations would normally proceed. </s><s> Then decide if you want to use a create approach to change

doc#0| to get out of the negotiations and how you can help satisfy those interests. </s><s> Come up with a few talking points as to why the other party should want to do what you are proposing. </s><s> Then decide on an opening 14 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING offer,

doc#0| line. </s><s> Identify the other side's interests. </s><s> Outline your opening offer. </s><s> List three ways your proposal satisfies the other party's interests. </s><s> Being well prepared not only gives you an advantage in the negotiations but also boosts confidence. </s><s> The

doc#0| My Fair Lady for his upcoming cruises. </s><s> As we have seen, walking away is often not the end of the negotiation. </s><s> Although the other party may come back, you need to be prepared in the event that he or she does not. </s><s> Having a good BATNA will help you do that. </s>

doc#0| for something totally unrealistic. </s><s> An unrealistic proposal will damage your credibility and may even result in the other party 's terminating the discussion before it begins in earnest. </s><s> In Chapter 3, you will learn how to anchor your offer—that is

doc#0| like to end up, then you'll either fail to reach an agreement or you'll have to take less in the end. </s><s> Otherwise, the other parties will not feel that they have been included in the process. </s><s> This does not mean that you should treat negotiating as a game

doc#0| position. </s><s> As mentioned, they treat negotiations as a prelude to a continuing relationship. </s><s> For that to occur, the other party has to walk away from the negotiations feeling good about what they have agreed to. </s><s> Understanding how the other person

doc#0| of my classes described his experience negotiating against his female classmates as follows: In several cases, if the other party was a female, I was able to actually gain an advantage by appealing to her emotional side. </s><s> I used sincerity in a charming

doc#0|. </s><s> To be a good negotiator, you must be able to say no. </s><s> You can say it without damaging your relationship with the other party . </s><s> It all depends on how you say it. </s><s> When you say no, it must be firm, and it must be credible. </s><s> Choosing the right words will

doc#0| negotiate, but when you are in that state of mind, you cannot negotiate effectively, and it is best not to try. </s><s> Tell the other party that you have an appointment, and schedule another meeting for a later date. </s><s> Take a break to get a bite to eat, or get a cup

doc#0| See the discussion on anchoring in Chapter 3, pages 77–84) You could refuse to negotiate any further and insist that the other party give you a reasonable offer. </s><s> That might, however, be the end of the discussion. </s><s> Or you could reply with humor. </s><s> For

doc#0| DON'T FIGHT IT Human nature will not change. —A BR AHAM L INCOLN When you negotiate, you must take into consideration the other party's biases. </s><s> Your job is not to change the people with whom you are dealing. </s><s> You couldn't even if you wanted to. </s><s> Your job is to

doc#0| other person to come back with a reasonable offer. </s><s> You can say, "Could you tell me how you came up with that offer? </s><s> " If the other party cannot give you a satisfactory reason, you can say, "Perhaps you might want to go back and rethink your offer," or you

doc#0| is the type of appeal that usually comes to mind when we think of negotiations. </s><s> Appeals of this type are based on what the other party wants or needs. </s><s> It focuses on the other party's interests. </s><s> For example, your appeal could be, "If you give me a raise, you

doc#0| when we think of negotiations. </s><s> Appeals of this type are based on what the other party wants or needs. </s><s> It focuses on the other party's interests. </s><s> For example, your appeal could be, "If you give me a raise, you will have my undying loyalty and hard work, and

doc#0| the decision maker to settle the case without having to admit doing anything wrong. </s><s> Highlight the Benefits to the Other Party , and Repeat Them Frequently Build your case around your chosen theme, which should highlight the benefits to the other

doc#0| on clothing? </s><s> " If the important part of your argument is not particularly interesting or conveys information that the other party may resist or reject, you should build up to and end with it. </s><s> Avoid burying important information in the middle of your

doc#0| build up to and end with it. </s><s> Avoid burying important information in the middle of your message unless you hope to keep the other party from focusing on it. </s><s> The same thought process applies to the order in which you want to approach various issues during a

doc#0| Lead, Don't Lecture Jan's story illustrates a fundamental principle of persuasion: whenever possible, try to lead **other parties** to the conclusion you want them to reach rather than just telling them. </s><s> As discussed above, one way to do this is by asking doc#0| when they are eventually made. </s><s> Another rhetorical device that is a very effective tool of persuasion is to "violate the **other party's** expectations. </s><s> " For instance, stating something that is not in your own self-interest and that you have not been forced doc#0| that you have heard what the other side has said. </s><s> You can justify changing your position as an attempt to accommodate the **other party's** interests or on the basis of new information that the other side has given to you. </s><s> It is also a good idea to vary your use of doc#0| . </s><s> There are times, however, when you will not be able to use this approach. </s><s> Collaborate can succeed only if the **other party** genuinely wants to work with you. </s><s> You can sometimes cause someone who is not initially inclined to collaborate to doc#0| a used-car dealer. </s><s> As we see it, collaborate entails four basic steps: developing a relationship, understanding the **other parties'** interests, identifying options, and agreeing on a mutually acceptable solution from among those options. </s><s> Once you doc#0| options, and agreeing on a mutually acceptable solution from among those options. </s><s> Once you understand the **other parties'** interests and have explored all the possible solutions, you can determine which one best meets everyone's needs. </s>

doc#0| for. </s><s> IDENTIFY AND EXPLORE EACH PARTY'S INTERESTS Successful collaborative negotiating requires understanding the **other party's** interests. </s><s> Most negotiating involves taking positions—trying to convince the other side that it is in their interest doc#0| getting what you want. </s><s> All you need to do is to keep an open mind and look for new ways to approach the situation. </s><s> GET THE **OTHER PARTY** TO MOVE TO YOUR SIDE OF THE TABLE Before the United States began negotiating with North Vietnam in Paris to end the doc#0| relationship than by changing the shape of the negotiating table. </s><s> One way you can create when you negotiate is to get the **other party** to "move to your side of the table. </s><s> " A career counselor I know had to create a new negotiating paradigm when she was faced doc#0| a discussion successful unless you have made progress toward reaching a favorable agreement. • Satisfying the **other parties'** interests is significant only to the extent that it furthers your own interests. • You want to reach an agreement as doc#0| with them. • You consider time spent establishing a better relationship to be time well spent. • You want the **other parties** to feel good when the negotiations are concluded. • You are willing to take the time necessary to satisfy everyone's doc#0| she dealt with overseas. </s><s> She always scheduled her introductory phone call at a time that was convenient for the **other party** . </s><s> When that individual was in Asia, because of the time difference, that usually meant calling in the middle of the night doc#0| . </s><s> One of the major problems with negotiating from a distance is that it is harder to determine what will motivate the **other party** to want to help you. </s><s> Once you develop a relationship though, this becomes easier, but it still requires effective doc#0| xix, 101–104 divorce, 239–240 Baranski, Christine, 15, 52–53 BATNA, 12–13, 16 Being your best self, 19–24 Benefits to **other party** , highlighting, 89 Benjamin, Roberta, 231, 233 Berra, Yogi, 9 Biaggi, Carol, 9 260 INDEX generating options, 115–116 doc#0| , 89 Benjamin, Roberta, 231, 233 Berra, Yogi, 9 Biaggi, Carol, 9 260 INDEX generating options, 115–116 identify **other party's** interests, 111–115 long-term view, 109–111 mutual relationships, 108–109 negotiating checklist, 259 as problem

doc#0| , Deborah, 45 Hopkins, Jan, 22, 34–35, 91, 153, 186 Humor, 51–54 Husband (see Divorce; Significant others) Identify **other party's** interests, 111–115 Information gathering (see Research) Interests of people, 10–11, 111–115, 150–151 Internet (

other person (contado acima)

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 34

query: Query:[lc="other" | lemma_lc="other"] [lc="person" | lemma_lc="person"]

doc#0| . </s><s> Move forward to your audience. </s><s> Uncross your arms. </s><s> Use open-hand, palms-up gestures. </s><s> Unbutton your jacket. </s><s> Look the **other person** in the eye. </s><s> Demonstrate that you are in control. </s><s> TIPS FOR PROJECTING CONFIDENCE Prepare. </s><s> Psych yourself up. </s><s> Take a deep

doc#0| that would obstruct your view in return for allowing them to share your driveway from the main road. </s><s> Determine the **Other Person's** Interests Begin by finding out everything you can about the people with whom you are negotiating. </s><s> What do they want? </s><s> Why

doc#0| of Women In Need, a nonprofit organization that runs homeless shelters, said it well: Do your homework, and do the **other person's** homework. </s><s> You need to know exactly what his or her needs are. </s><s> The more you know, the easier it will be to craft a deal. </s><s> To be

doc#0| his or her needs are. </s><s> The more you know, the easier it will be to craft a deal. </s><s> To be successful, you have to know what the **other person** needs and wants. </s><s> How do you do that? </s><s> Determine how he or she thinks and what he or she cares about. </s><s> If the other party is your

doc#0| do. </s><s> Avoid the "Me perspective," that is, looking at issues from your viewpoint rather than considering them from the **other person's** point of view. </s><s> Talking to people who know the industry and understand the issues can give you insight into how the other doc#0| they cannot reach agreement. </s><s> As a result, they find it difficult to walk away. </s><s> Men, on the other hand, usually blame the **other person** when they can't reach an agreement, so they have less difficulty walking away from deals not to their liking. </s><s> Whether

doc#0| need to complete the deal. </s><s> Whether you are negotiating with an investment banker, your boss, or your boyfriend, the **other person** will take advantage of the fact that you are not psychologically prepared to walk away. </s><s> But you can change that mindset: doc#0| becomes a disadvantage when women fail to negotiate out of fear that doing so will damage their relationship with the **other person**. </s><s> Never underestimate the power of asking. </s><s> You may not always get what you ask for, but if you ask in the right way, you will

doc#0| Farrell's view: Women sometimes don't realize that you don't start where you want to end. </s><s> They really believe that the **other person** will do the right thing by them. </s><s> Primarily this is what happens in families. </s><s> It may also have to do with a lack of

doc#0| other party has to walk away from the negotiations feeling good about what they have agreed to. </s><s> Understanding how the **other person** perceives the situation is an important first step. </s><s> Men tend to be more task oriented. </s><s> They care about the other 36 A

doc#0| satisfy the needs of everyone. </s><s> As a result, women alternate between listening and contributing. </s><s> Men tend to look at the **other person's** position from what we refer to as the "Me Perspective. </s><s> " They consider how they would react if they were in a similar

doc#0| . </s><s> " They consider how they would react if they were in a similar situation. </s><s> Women are better able to look at things from the other person's perspective, to understand how he or she actually sees things. </s><s> This ability to empathize is an advantage women bring to

doc#0| MAKE AND HOW TO AVOID THEM 37 Women are able to see things from another person's point of view. </s><s> They put themselves in the other person's shoes. </s><s> They have been raised to do that. </s><s> That is how they get hurt. </s><s> They know how they would feel and can feel the hurt they

doc#0| ways to approach the problem if you think it will help you achieve your goals. </s><s> Use your empathy to understand the other person's needs, but never lose sight of your own. </s><s> BE WILLING TO SAY NO, BUT DON'T BE TOO WILLING TO ACCEPT NO FOR AN ANSWER There's a

doc#0| with efforts to intimidate you by refusing to continue until they cease. </s><s> Another option is to openly discuss what the other person is doing ("Let's talk about why you think you can intimidate me by yelling"). </s><s> Or you could use humor to diffuse the doc#0| else that is going on as well. </s><s> When you listen, you must not only hear the words but also discern what is really on the other person's mind. </s><s> Watch the other person's body language, and pay attention to the feedback you are receiving. </s><s> If, for example, as

doc#0| . </s><s> When you listen, you must not only hear the words but also discern what is really on the other person's mind. </s><s> Watch the other person's body language, and pay attention to the feedback you are receiving. </s><s> If, for example, as soon as you address one point of

doc#0| important. </s><s> Do your homework to find out what you need to do to make someone comfortable. </s><s> For example, you might phone the other person's assistant and ask what the boss likes to drink so you can have it there. </s><s> If food will be served, find out about likes and,

doc#0| 'd love to hear more about that. </s><s> " • Acknowledging Effort: This technique provides positive reinforcement for what the other person does or says during the negotiation. </s><s> When the speaker says something you agree with, you say things like "I see where you

doc#0| and ask if your understanding is correct. </s><s> This prevents misunderstandings and will help you gain insight into what the other person is thinking. </s><s> Summarizing is also a good way to confirm that you have actually reached an agreement. </s><s> In addition, it can

doc#0| . </s><s> Ask Open-Ended Questions Ask open-ended questions if your goal is to obtain information or to find out what the other person is thinking. </s><s> Open-ended questions can't be answered with a yes or a no. </s><s> They usually begin with who, what, where, when,

doc#0| a fair offer to begin with, or refuse to consider it. </s><s> There are many ways you can do this and still keep the door open for the other person to come back with a reasonable offer. </s><s> You can say, "Could you tell me how you came up with that offer? </s><s> " If the other party

doc#0| some goodwill. </s><s> Finally, always ask for more than you expect to get, and keep something in reserve to help persuade the other person to close the deal. </s><s> As the process moves toward its conclusion, you can use concessions to maximum effect and thereby

doc#0| process. </s><s> There are many ways to do that, but they all require one thing: having a genuine interest in getting to know the other person . </s><s> Carole Cooper, one

of the owners of the N. S. Bienstock Agency, is one of a handful of successful female agents who

doc#0| a particular position? What interests are being served? What are the obstacles to reaching agreement? Why hasn't the other person already agreed to what you are proposing? An individual may have several different interests in any given negotiation

doc#0| of problem, the relationship between the parties, and the nature of their interests. If you want to collaborate but the other person doesn't, and his or her interests are diametrically opposed to yours, relying solely on collaborate will probably

doc#0| your ability to develop a relationship in which the parties care not only about the substantive outcome but also how the other person feels at the end of the negotiations.

The success of collaborate requires two things: that you satisfy your needs and

doc#0| impact your actions might have on future dealings. RELATIONAL NEGOTIATING STYLE (FEMALE) • You want to get to know the other person first, before you begin to negotiate. • You would consider it rude not to talk about family and personal matters before

doc#0| originally offered, suggesting that she knew someone else who would do it for that price. Gillette doubted that this other person really existed. But she needed the work, so eventually Gillette agreed to the price. Had they been negotiating in

doc#1| of whom she's negotiating with, she's likely to ask for less than she really wants because her primary concern is for the other person to like her: "It sounds really kind of silly, but I don't want to ruin it somehow by being demanding in some way. And not

doc#1| goes in with a target of \$65,000 (which is 30 percent higher), the person hoping to get \$50,000 might get \$50,000, but the other person, who aimed higher, would have a good chance of coming away with \$55,000 (10 percent more). Higher targets have been

doc#1| a division of the ten dollars between the two players (for example, six dollars for me and four dollars for you). The other person, the "responder," then decides whether to accept this offer. If the responder accepts, the two players are paid the

doc#1| Geri and talk to her about anything. Cecilia was describing key integrative skills—good listening, interest in the other person's needs, and openness to his or her point of view. A few days after Cecilia's interview, Sara saw Geri (Sara's son attended

doc#2| whenever we had arguments, our mother taught us—or more like forced us—to mirror each other, which means restating the other person's point before responding to it. For example, one day my sister and I were fighting over a lollipop. "Sheryl ate the last

own behalf 18

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 18

query: Query:[lc="own" | lemma_lc="own"][lc="behalf" | lemma_lc="behalf"]

doc#0| WOMEN MAKE AND HOW TO AVOID THEM 31 who are excellent negotiators may find it difficult to negotiate well on their own behalf. Sometimes just recognizing that you have a tendency to put others' needs ahead of your own is enough to change your

doc#0| of investment banking. Dr. Farrell suggests a way for women to overcome their reluctance to ask for things on their own behalf: "Take yourself outside yourself. See yourself as negotiating for someone else. Ask yourself what you would do if you

doc#1|. Thousands, perhaps millions, of people, many of them women, who have not been accustomed to negotiating on their own behalf must now do so. More

women are also participating in the work force than at any time in recent memory. </s><s>
In the year 2000 in

doc#1| benefit a client's case. </s><s> What she meant, the supervisor explained, was that
Lucy needed to be more assertive on her own behalf . </s><s> "She could be a lot more
assertive when it comes to her own professional needs and rewards," the woman explained.
</s><s> This

doc#1| to her own professional needs and rewards," the woman explained. </s><s> This
supervisor felt that not asking for more on her own behalf was a professional weakness in
Lucy—and a serious enough weakness that she mentioned it when providing an otherwise
doc#1| against these common beliefs. </s><s> In addition, women who do rebel against these
standards by pushing more overtly on their own behalf often risk being punished. </s><s>
Sometimes they're called "pushy" or "bitchy" or "difficult to work with. </s><s> " Sometimes
their

doc#1| a silly blind spot that's entirely their own responsibility but because they are taught
early on that pushing on their own behalf is unfeminine, unattractive, and unwelcome—not to
mention ineffective. </s><s> So we want to be clear: This book is not simply

doc#1| them. </s><s> Until society accepts that it is a good thing for women to promote their
own interests and negotiate on their own behalf , women will continue to find it difficult to
pursue their dreams and ambitions in straightforward and effective ways. </s>

doc#1|] three times for them to hear it. </s><s> Christine, too, has realized that whether she
likes it or not she needs to speak up on her own behalf . </s><s> She said: "Nobody's a mind
reader. </s><s> And, as bad as it sounds, you're the only one who's going to look out 37
CHAPTER 1 for

doc#1| her "communal" role, when she is working on behalf of others, she pulls up short
when she needs to ask for something on her own behalf . </s><s> Of course, no one is
completely "other-oriented" or "self-oriented"; we all possess both of these qualities to
doc#1| in which a woman conducts herself effectively as a leader. </s><s> (Similarly, the
expectation that women won't push on their own behalf can make people ignore or undermine
them when they do.) Even memory can be affected by stereotypes, causing this man to
doc#1| to pursue their goals too directly. </s><s> It can also be a major cause of anxiety for
women when they need to negotiate on their own behalf because they've learned that by doing
so they risk being punished in both subtle and overt ways. </s><s> (Being sent to Bully
doc#1| is the internal cost to herself—the intolerably high level of discomfort created by the
process of negotiating on her own behalf . </s><s> Many men also feel nervous about asking
for a raise, but for a variety of reasons more of them seem able to overcome their
doc#1| that are strongly identified with men.³⁹ Some researchers believe that negotiation,
particularly on one's own behalf , is one of those activities.⁴⁰ This makes a lot of sense to us,
since negotiation falls more in line with social

doc#1| positions of power and influence directly, prohibited by gender prejudice from
negotiating aggressively on their own behalf , and without a strong advocate, women often
find themselves stymied, unable to progress as rapidly or as far in their

doc#1| they were male or female, the women were able to express a healthy sense of
entitlement and advocate well on their own behalf . </s><s> This suggests that among
younger women at least (this study used only undergraduates and was completed in 2002)

doc#2| easily backfire. </s><s> There is little downside when men negotiate for themselves.
</s><s> People expect men to advocate on their own behalf , point out their contributions,
and be recognized and rewarded for them. </s><s> For men, there is truly no harm in asking.
</s><s> But

doc#2| in these cases, their advocacy does not 16 make them appear self-serving. </s><s> However, when a woman negotiates on her own behalf , she violates the perceived gender norm. </s><s> Both male and female colleagues often resist working with a woman who has

job offer 13

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 15

query: Query:[lc="job" | lemma_lc="job"][lc="offer" | lemma_lc="offer"]

doc#0| have to look to the market rate in determining what to offer the candidate. </s><s>

On the other hand, if a candidate has another job offer , that becomes the anchor to which a prospective employer looks in deciding what salary to offer. </s><s> In that case, the doc#0| more likely to simply accept the first offer a potential employer makes. </s><s> Women too seldom negotiate when considering a job offer , and, even when they do, women usually ask for too little. </s><s> This is not an issue only for young women seeking their first

doc#0| believing that they are not in a position to negotiate, from being afraid that if they ask for more they might lose the job offer , from being uncomfortable negotiating, or simply from thinking that proving their worth before negotiating is the

doc#0| enticing if you are about to receive a 5 percent raise in your current job. </s><s> HOW YOU ASK MATTERS People almost never lose a job offer because of what they ask for. </s><s> When they do, it is usually because of how they ask for it. </s><s> If you provide reasons to justify

doc#1| students are 1 INTRODUCTION strongly advised by the school's Career Services department to negotiate their job offers . </s><s> Nonetheless, hardly any of the women had done so. </s><s> The most striking finding, however, was that the students who had doc#1| sobering results. </s><s> Take the following example. </s><s> Suppose that at age 22 an equally qualified man and woman receive job offers for \$25,000 a year. </s><s> The man negotiates and gets his offer raised to \$30,000. </s><s> The woman does not negotiate and accepts the

doc#1| for some time but never approached her supervisor to see if changes could be made. </s><s> Finally, Stephanie received another job offer . </s><s> When she announced that she was leaving, her supervisor asked what it would take to keep her. </s><s> After her supervisor made

doc#1| who had taken her negotiation class—visited Linda in her office to share some good news. </s><s> The student had just accepted a job offer from a great company and couldn't wait to begin her new career. </s><s> When Linda asked how the negotiations had gone, the doc#1| . </s><s> Stephanie, the administrative assistant, didn't ask for an increase in her salary even when she had another job offer and her boss asked what it would take to keep her. </s><s> "I thought it would be taking advantage of an opportunity but an unfair

doc#1| . </s><s> He found that women were 40 percent less likely to get called for interviews and 50 percent less likely to receive job offers if they did get interviews.⁴³ In an even more dramatic example, the economists Claudia Goldin and Cecilia Rouse looked

doc#1| This does not mean they need to back down or give in. </s><s> Imagine that a woman who likes her job but feels underpaid receives a job offer from another company for more money. </s><s> If she goes into her boss's office and says "I've received an offer for \$xx,000 more

doc#1| the women. </s><s> To get a sense of how much more, consider another example: Say a man and a woman both receive identical first job offers at age 22 for \$35,000. </s><s> The man, by negotiating, increases his offer by 4.3 percent to \$36,505, while the woman also

doc#1| for a new car. </s><s> American Economic Review 85(3):304–321. </s><s> Babcock, L. 2002. </s><s> Do graduate students negotiate their **job offers** ? </s><s> Carnegie Mellon University. </s><s> Unpublished report. </s><s> Babcock, L., M. </s><s> Gelfand, D. </s><s> Small, and H. </s><s> Stayn. 2002. </s><s> Propensity
 doc#2| became the most-quoted speakers as their academic standing gave them instant credibility. </s><s> They also received early **job offers** from prestigious employers before the official recruiting period even began. </s><s> One day in class, one of the exalted six
 doc#2| on his public speaking skills. </s><s> Mark thanked him in front of everyone and then encouraged us to extend him a full-time **job offer** . </s><s> Humor can be an amazing tool for delivering an honest message in a good-natured way. </s><s> A recent study even found that "

new job 2

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 9

query: Query:[lc="new" | lemma_lc="new"] [lc="job" | lemma_lc="job"]

doc#0| MISTAKES WOMEN MAKE AND HOW TO AVOID THEM 27 particularly young women, typically don't negotiate when they accept a **new job** . </s><s> They see the offer as a choice that they can either accept or decline. </s><s> Men, on the other hand, recognize these

doc#0| consideration an impending raise or bonus when they are negotiating a new position. </s><s> A 10 percent salary increase in a **new job** does not look nearly so enticing if you are about to receive a 5 percent raise in your current job. </s><s> HOW YOU ASK MATTERS

doc#1| , or a topflight education for one's kids. </s><s> The impact of neglecting to negotiate in this one instance—when starting a **new job** —is so substantial and difficult to overcome that some 5 INTRODUCTION researchers who study the persistence of the

doc#1| –167, 172, 179; and "negotiation apprehension," 113– 114, 115–116; and "negotiation jujitsu," 127–129, 174; and a **new job** , 1–2, 5–6; percentage of women who say they never negotiate, 10; and positions versus interests, 124, 166–167;

doc#2| . </s><s> " I explained that although it was counterintuitive, right before having a child can actually be a great time to take a **new job** . </s><s> If she found her new role challenging and rewarding, she'd be more excited to return to it after giving birth. </s><s> If she

doc#2| child. </s><s> I told Reid the truth: regrettably, I had to pass because I didn't think I could handle both a pregnancy and a **new job** . </s><s> His reaction was incredibly kind and supportive. </s><s> He tried to talk me into it, even volunteering to work full-time at

doc#2| 2012, I received a letter from Ruth Chang, a doctor with two young children who had seen my TEDTalk. </s><s> She had been offered a **new job** overseeing seventy-five doctors in five medical clinics. </s><s> Her first instinct was to say no out of concern that she could

doc#2| a start-up. </s><s> Late night meetings and all-night hackathons were an accepted part of the culture. </s><s> I worried that taking a **new job** might undermine the balance I had worked hard to achieve. </s><s> It helped that Dave was working as an

doc#2| . </s><s> I thought about Larry Kanarek's speech back at McKinsey and realized that if I didn't take control of the situation, my **new job** would prove unsustainable. </s><s> I would resent not seeing my family and run the risk of becoming the employee who quit with

senior management 3

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 10

query:	Query:[lc="senior" lemma_lc="senior"] [lc="management" lemma_lc="management"]
doc#1	impression of her, the opposite occurred: She later learned that her failure to negotiate almost convinced the senior management team that they'd made a mistake in hiring her. </s><s> Similarly, Ellen, 44, a senior partner at a large law firm, was checking doc#1 rather be given what she deserves and spared the necessity of asking for it. </s><s> In a well-managed company, she believes, senior management should recognize everyone's individual contributions and give them what they're worth. </s><s> "They ought to just deal with doc#1 . </s><s> New York: Oxford University Press. —. 1998. </s><s> Remarks at the conference "The corporate state: A women's CEO and senior management summit," 18 September, New York City. </s><s> Rosenthal, B., and M. </s><s> Rodrigues. 2000. </s><s> Women-owner firms attract investors for doc#2 go on record with this quote shows he meant it. </s><s> Vittorio Colao, CEO of Vodafone, told me that he showed my TEDTalk to his senior management team because he shares my belief that women sometimes hold themselves back. </s><s> He also believed this message was easier to doc#2 partner. </s><s> The same survey found that 54 percent of the men and only 43 percent of the women hope to join the ranks of senior management . </s><s> Also, of the executives who said they had reduced their aspirations (25 percent), women did so more than men (34 doc#2 professionals enrolled in master's degree programs also found that the women had relatively weaker aspirations to senior management . </s><s> See Barrie Litzsky and Jeffrey Greenhaus, "The Relationship Between Gender and Aspirations to Senior Management," doc#2 to senior management. </s><s> See Barrie Litzsky and Jeffrey Greenhaus, "The Relationship Between Gender and Aspirations to Senior Management ," Career Development International 12, no. 7 (2007): 637–59. </s><s> A survey of graduates from the top twelve MBA programs doc#2 review of some of these explanations, see Litzsky and Greenhaus, "The Relationship Between Gender and Aspirations to Senior Management ," 637–59. </s><s> For an analysis of women's educational and occupational choices, see Jacquelynne S. </s><s> Eccles, " doc#2 Management 31, no. 6 (2006): 651–76. </s><s> This study examined 952 announcements in The Wall Street Journal about senior management appointments. </s><s> Analysis of the announcements found that compared to their male counterparts, women's new roles were doc#2 early 1990s was positively associated with having more work-life HR policies in 1994 and with having a larger share of senior management roles held by women in 1999. </s><s> See George F. </s><s> Dreher, "Breaking the Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios and Work-Life
good work/job 9 + 5 = 14	
corpus:	user/mariliasette/female_leadership
subcorpus:	
size:	10
query:	Query:[lc="good" lemma_lc="good"] [lc="work" lemma_lc="work"]
doc#0	</s><s> The following tips will help you get your current employer to pay you what you are worth. </s><s> It Is Not Enough to Just Do Good Work ; People Need to Know about Your Accomplishments You should constantly market yourself internally, not just at review doc#1 n't ask. </s><s> They don't ask for raises and promotions and better job opportunities. </s><s> They don't ask for recognition for the good work they do. </s><s> They don't ask

for more help at home. </s><s> In other words, women are much less likely than men to use negotiation to get

doc#1| her what she felt was a crucial lesson: The man had spoken up and asked for the promotion, while she had waited for her good work to be noticed and rewarded. </s><s> Even though by all objective criteria she probably deserved the promotion more (and would doc#1| be noticed and rewarded. </s><s> Even though by all objective criteria she probably deserved the promotion more (and would do better work for the company in the higher-level job), he was promoted because he asked—and she wasn't because she didn't ask. </s><s> Her doc#1| that these forces will hand out rewards and opportunities in a reasonable way and that it's reasonable for hard work and good work to be recognized. </s><s> They expect life to be fair, and they often don't realize that it's up to them to make sure that it is. </s><s> Of doc#1| thing was to do his best. </s><s> When he first started out in business, he thought that would be enough. </s><s> He assumed that his good work would bring him all the advantages and opportunities he deserved. </s><s> But in the competitive world in which he moved, he

doc#1|), if more than 50 percent of our citizens are not making full use of their talents or being given the opportunity to do the best work of which they are capable. </s><s> Finally, businesses suffer when managers don't know what their employees need to do their doc#1| for girls. </s><s> "23 Believing that you're good at what you do, assuming that you deserve to be amply rewarded for your good work , and asking for more—having a strong sense of entitlement and showing it—would clearly be displaying doc#1| SCARING THE BOYS are to see women's qualities as suitable for that work.39 As a result, women may be perceived to be doing good work only as long as they are toiling away at less important jobs. </s><s> Once they qualify for and start asking for more important, doc#1| interaction in which they each gave up something to get something in return (which in her case, but not in his, included good working relations in the practice). </s><s> He saw the interaction as "winner-take-all" and interpreted her flexibility not as a

good job (acima)

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 11

query: Query:[lc="good" | lemma_lc="good"] [lc="job" | lemma_lc="job"]

doc#0| to an unreasonable offer by making a concession from your initial position. </s><s> DELIVERING YOUR MESSAGE If you have done a good job of listening and have asked the right questions, you will have laid the groundwork for delivering your message doc#0| believe are necessary for them to succeed in the job. </s><s> Women typically fail to do so. </s><s> Many women believe that if they do a good job , they will be given the resources they need and will be rewarded for their efforts. </s><s> While that may be true in lower-level

doc#0| may like one boss more than the other. </s><s> One company may be offering you benefits that the other cannot: more opportunity, better job security, or special training, for example. </s><s> If you have a preference, the best way to take advantage of a second offer is

doc#1| left blank PREFACE Why Negotiation, and Why Now? </s><s> W omen don't ask. </s><s> They don't ask for raises and promotions and better job opportunities. </s><s> They don't ask for recognition for the good work they do. </s><s> They don't ask for more help at home. </s><s> In other

doc#1| Language, Sex, and Power, has shown that women are much more likely than men to think that simply working hard and doing a **good job** will earn them success and advancement.²¹ This, too, relates to women's perception that external forces control

doc#1| . </s><s> Second, when they completed their studies the men looked like better candidates on the job market (and probably got **better jobs**) because they had real classroom experience and the women did not. </s><s> These differences paved the way for even greater

doc#1| her other job responsibilities. </s><s> She confided in her son that she wished she could work more hours so that she could do a **good job** on both. </s><s> Josh suggested that she ask her boss if this was possible. </s><s> Judi's first response was that she couldn't do this—

doc#1| recently were almost universally occupied by men. </s><s> Presumably, for a long time these women were thought to be doing a **good job** , otherwise they wouldn't have been promoted again and again. </s><s> But because the jobs they were doing were less important,

doc#1| group I'm working with, whether it be my peers or my supervisors or folks, and inform them and make sure I've done a **good job** of basically lobbying, so that they sort of come to the conclusion in their own way rather than my going in and saying, "I

doc#1| for finding solutions. </s><s> The office rapidly became much more productive, and these gains helped her land an even **better job** . </s><s> She has since moved up from position to position and is now the top corporate officer of a Fortune 1000 company. </s><s> As more

doc#2| . </s><s> That's a great boss. </s><s> Women are also more reluctant to apply for promotions even when deserved, often believing that 8 **good job performance** will naturally lead to rewards. </s><s> Carol Frohlinger and Deborah Kolb, founders of Negotiating Women, Inc.,

good manager 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="good" | lemma_lc="good"] [lc="manager" | lemma_lc="manager"]

doc#1| N'T ALWAYS KNOCK convinced that whenever a man asks for and receives some significant reward or opportunity, a really **good manager** will consider doing the same for his or her female employees with the same qualifications. </s><s> And the best managers will

doc#1| a really good manager will consider doing the same for his or her female employees with the same qualifications. </s><s> And the **best managers** will investigate whether any of the women they supervise have skills and experience that aren't being fully used

doc#1| texts, such as The Human Equation: Building Profits by Putting People First, by Jeffrey Pfeffer, stress that being a **good manager** means keeping your employees happy and productive.⁴¹ An employee who doesn't realize that changes in her working

doc#1| dean made it clear that knowing what she wanted was useful information: He wanted to take good care of his people and be a **good manager** ; Linda was a valuable employee, and asking for what she wanted helped him do that. </s><s> Greater Expectations Fortunately,

doc#1| and the types of achievement taught and measured in schools have little bearing on whether or not someone makes a **good manager** . </s><s> More important, Wagner and Sternberg contend, is something they call "tacit knowledge"—the practical

doc#1| 1968. </s><s> Managerial attitudes and performance. </s><s> Homewood, Ill.: Dorsey. </s><s> Powell, G. </s><s> N., and D. </s><s> A. </s><s> Butterfield. 1989. </s><s> The "**good manager** ": Did androgyny fare better in the 1980s? </s><s> Group and Organization Studies 14:216–233. </s><s> Pruitt, D., and J. </s><s> Rubin. 1986. </s>

doc#2| and influences every decision we make. </s><s> Recognizing the role emotions play and being willing to discuss them makes us **better managers** , partners, and peers. </s><s> I

did not always understand this. </s><s> I used to think that being professional meant being organized

reasonable offer 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="reasonable" | lemma_lc="reasonable"] [lc="offer" | lemma_lc="offer"]

doc#0| anchoring in Chapter 3, pages 77–84) You could refuse to negotiate any further and insist that the other party give you a reasonable offer . </s><s> That might, however, be the end of the discussion. </s><s> Or you could reply with humor. </s><s> For example, when I was practicing law

doc#0| but if the other side starts very high, they can concede more and still end up better off than if they had started off with a reasonable offer and ultimately split the difference evenly.

</s><s> As an example, suppose you respond to the offer of \$100,000 for your house

doc#0| to consider it. </s><s> There are many ways you can do this and still keep the door open for the other person to come back with a reasonable offer . </s><s> You can say, "Could you tell me how you came up with that offer? </s><s> " If the other party cannot give you a satisfactory reason

doc#0| can say, "Perhaps you might want to go back and rethink your offer," or you could simply say, "I'd be happy to consider a reasonable offer if you come back with one, but I can't even consider what you're offering. </s><s> " If the other side asks what you are looking for

doc#1| find teaching opportunities for any student who approaches me with a good idea for a course, the ability to teach, and a reasonable offer about what it will cost," he explained.

</s><s> "More men ask. </s><s> The women just don't ask. </s><s> " The women just don't ask. </s><s> This incident

weak/strong educational record 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="educational" | lemma_lc="educational"] [lc="record" | lemma_lc="record"]

doc#2| in that same study actually shifted hiring criteria to give men an advantage. </s><s> When a male applicant possessed a strong educational record , that quality was considered critical to the success of a police chief. </s><s> But when a male applicant possessed a weaker

doc#2| , that quality was considered critical to the success of a police chief. </s><s> But when a male applicant possessed a weaker educational record , that quality was rated as less important. </s><s> This favoritism was not shown to female applicants. </s><s> If anything, the

doc#2| did not. </s><s> This kind of favoritism was not shown toward the female applicant. </s><s> In fact, when it came to possessing a strong educational record , the study found a trend toward the reverse in that when a female applicant had a strong educational record that quality

doc#2| a strong educational record, the study found a trend toward the reverse in that when a female applicant had a strong educational record that quality was rated as a less important hiring criterion then when she did not possess a strong educational record. </s>

doc#2| educational record that quality was rated as a less important hiring criterion then when she did not possess a strong educational record . </s><s> However, this reversal trend did not reach statistical significance. </s><s> This study found that evaluators redefine

child care 40

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 59

query: Query:[lc="child" | lemma_lc="child"] [lc="care" | lemma_lc="care"]

doc#1| range, and this is all we can do. </s><s> " And so I just accepted that. </s><s> And then after my son was born, my costs were so high for child care [educação infantil] and other things that I went to the person responsible for administration and said, "I have to have a substantial

doc#1| usual solutions proffered to solve 'women's' problem are higher-quality, more affordable, more widely available child care [educação infantil]; flexible work hours; and family-leave policies. </s><s> All those improvements are needed, but they fail to question the way

doc#2| and subtle sexism, discrimination, and sexual harassment. </s><s> Too few workplaces offer the flexibility and access to child care [educação infantil] and parental leave that are necessary for pursuing a career while raising children. </s><s> Men have an easier time finding the

doc#2| than men. </s><s> We lower our own expectations of what we can achieve. </s><s> We continue to do the majority of the housework and child care [cuidar dos filhos]. </s><s> We compromise our career goals to make room for partners and children who may not even exist yet. </s><s> Compared to our male

doc#2| . </s><s> David is two years younger than I am and one of the people in the world whom I respect and love the most. </s><s> At home, he splits child care duties with his wife fifty-fifty; at work, he's a pediatric neurosurgeon whose days are filled with heart-wrenching doc#2| , who will watch our kids? </s><s> " At five, she thought the most challenging aspect of space travel would be dependable child care [com quem deixar os filhos]. </s><s> As I've mentioned, I'm a big believer in thoughtful preparation. </s><s> Everywhere I go, I carry a little notebook with my

doc#2| . </s><s> Despite modern methods that can minimize the impact of biological imperatives, women still do the vast majority of child care [cuidar dos filhos]. </s><s> As a result, becoming a parent decreases workforce participation for 5 women but not men. </s><s> Forty-three percent of

doc#2| home are vastly different. </s><s> Mothers married to the lowest-earning men struggle to find jobs that pay enough to cover child care [educação infantil] costs, which are increasingly unaffordable. </s><s> Over the past decade, child care costs have risen twice as fast as the

doc#2| to find jobs that pay enough to cover child care costs, which are increasingly unaffordable. </s><s> Over the past decade, child care [educação infantil] costs have risen twice as fast as the median 8 income of families with children. </s><s> The cost for two children (an infant and a

doc#2| responsibilities. </s><s> All too often rigid work schedules, lack of paid family leave, and expensive or un dependable child care [educação infantil] derail women's best efforts. </s><s> Governmental and company policies such as paid personal time off, affordable

doc#2| women's best efforts. </s><s> Governmental and company policies such as paid personal time off, affordable high-quality child care [educação infantil] , and flexible work practices would serve families, and society, well. </s><s> One miscalculation that some women make is to

doc#2| miscalculation that some women make is to drop out early in their careers because their salary barely covers the cost of child care [educação infantil] . </s><s> Child care is a huge expense, and it's frustrating to work hard just to break even. </s><s> But professional women need to

doc#2| that some women make is to drop out early in their careers because their salary barely covers the cost of child care. </s><s> Child care [educação infantil] is a huge expense, and it's frustrating to work hard just to break even. </s><s> But professional women need to measure the cost

doc#2| a huge expense, and it's frustrating to work hard just to break even. </s><s> But professional women need to measure the cost of child care [educação infantil] against their future salary rather than their current salary. </s><s> Anna Fieler describes becoming a mom at thirty-two as "

doc#2| the rubber hit the road. </s><s> " A rising star in marketing, Anna was concerned that her after-tax salary barely covered her child care [educação infantil] expenses. </s><s> "With husbands often making more than wives, it seems like higher ROI to just invest in his career," she told

doc#2| is many times greater than when she almost withdrew. </s><s> Wisely, Anna and other women have started to think of paying for child care [educação infantil] as a way of investing in their families' future. </s><s> As the years go by, compensation often increases. </s><s> Flexibility

doc#2| and your husband have thought about who is going to pick up your child if he is sick at school? </s><s> Who is going to arrange for child care [educação (cuidar) dos filhos]? </s><s> " And so on. </s><s> I couldn't answer a single one of her questions. </s><s> By the end of the call, I was in full panic, overwhelmed by how

doc#2| effort to be with me and our baby, he was still gone a lot. </s><s> Since I was with the baby fulltime, the great majority of child care fell to me. </s><s> The division of labor felt uneven and strained our marriage. </s><s> We hired a nanny, but she couldn't solve all our

doc#2| to the most recent analysis, when a husband and wife both are employed fulltime, the mother does 40 percent more child care [cuidar dos filhos] and about 30 percent more housework than the 1 father. </s><s> A 2009 survey found that only 9 percent of people in dual-earner

doc#2| 1 father. </s><s> A 2009 survey found that only 9 percent of people in dual-earner marriages said that they 2 shared housework, child care [cuidar dos filhos], and breadwinning evenly. </s><s> So while men are taking on more household 3 responsibilities, this increase is happening

doc#2| 12 as a critical factor in their decision. </s><s> These women specifically listed their husbands' lack of participation in child care [cuidar dos filhos] and other domestic tasks and the expectation that wives should be the ones to cut back on employment as reasons for

doc#2| how to coordinate our work schedules. </s><s> Even though Dave and I are extraordinarily fortunate and can afford exceptional child care, there are still difficult and painful decisions about how much time our jobs require us to be away from our family and

doc#2| higher levels of 14 psychological well-being and better cognitive abilities. </s><s> When fathers provide even just routine child care [cuidar dos filhos], children have higher levels of educational and economic achievement and lower delinquency 15 16 rates. </s><s> Their

doc#2| their chance for a raise or promotion. </s><s> Fathers who want to drop out of the workforce entirely and devote themselves to child care [cuidar dos filhos] can face extremely negative social pressure. </s><s> Currently, fathers make up less than 4 percent of parents who 23 work

doc#2| who work outside the home get the chance to relax from their day jobs. </s><s> When the father is home, he should take on half the child care [cuidar dos filhos] and housework. </s><s> Also, most employed fathers interact with other grown-ups all day, while mothers at home are often

doc#2| . </s><s> But the homes we create tend to be more rooted in our childhoods. </s><s> My generation grew up watching our mothers do the child care [cuidar dos filhos] and housework while our fathers earned the wages. </s><s> It's too easy for us to get stuck in these patterns. </s><s> It is no surprise

doc#2| better behavior for the next generation. </s><s> I have heard so many women say that they wished their partners helped more with child care [cuidar dos filhos], but since it's only a few more years until their kids are off to school, it's not worth the battle to change the dynamic. </s>

doc#2| focused on their children. </s><s> In 1975, stay-at-home mothers spent an average of about eleven hours per week on primary child care [cuidar dos filhos] (defined as routine caregiving and activities that foster a child's well-being, such as reading and fully focused

doc#2| spent six hours doing these activities. </s><s> Today, stay-at-home mothers spend about seventeen hours per week on primary child care [cuidar dos filhos], on average, while mothers who work outside the home spend about eleven hours. </s><s> This means that an employed mother today

doc#2| spend about eleven hours. </s><s> This means that an employed mother today spends about the same 21 amount of time on primary child care [cuidar dos filhos] activities as a nonemployed mother did in 1975. </s><s> My memory of being a kid is that my mother was available but rarely

doc#2| places on women to stay home and do "what's best for the child" is based on emotion, not evidence. </s><s> In 1991, the Early Child Care Research Network, under the auspices of the National Institute of Child Health and Human Development, initiated the

doc#2| and Human Development, initiated the most ambitious and comprehensive study to date on the relationship between child care [educação infantil] and child development, and in particular on the effect of exclusive maternal care versus child care. </s><s> The Research

doc#2| between child care and child development, and in particular on the effect of exclusive maternal care versus child care [educação infantil]. </s><s> The Research Network, which comprised more than thirty child development experts from leading universities across

doc#2| with emotional intimacy in their marriages—influence a child's development two to three times more 26 than any form of child care [cuidar dos filhos/educação infantil]. </s><s> One of the findings is worth reading slowly, maybe even twice: "Exclusive maternal care was not related to better or

doc#2| ever since. </s><s> Kathleen McCartney, dean of the Harvard Graduate School of Education, explained the NICHD study on early child care [educação infantil] and child development. </s><s> Professor Jennifer Aaker of the Stanford Graduate School of Business shared her research on

doc#2| to stay at home, followed by women whose husbands are in the top 5 percent of male earners. 8. </s><s> The National Association of Child Care Resource & Referral Agencies, Parents and the High Cost of Child Care: 2010 Update (2010), 1,

doc#2| of male earners. 8. </s><s> The National Association of Child Care Resource & Referral Agencies, Parents and the High Cost of Child Care : 2010 Update (2010), 1, http://eyeonkids.ca/docs/files/cost_report_073010-final.pdf. 9. </s><s> Child Care Aware of

doc#2| Cost of Child Care: 2010 Update (2010), 1, http://eyeonkids.ca/docs/files/cost_report_073010-final.pdf. 9. </s><s> Child Care Aware of America, Parents and the High Cost of Child Care: 2012 Report (2012), 7,

doc#2| pdf. 9. </s><s> Child Care Aware of America, Parents and the High Cost of Child Care : 2012 Report (2012), 7,

doc#2| Economic Issues 30, no. 3 (2009): 220. 3. </s><s> Between 1965 and 2000, the amount of time per week that married fathers spent on child care [cuidar dos filhos] almost

tripled and the amount of time married fathers spent on housework more than doubled.

In 1965, married fathers

of time married fathers spent on housework more than doubled. In 1965, married fathers spent 2.6 hours per week on child care [*cuidar dos filhos*]. In 2000, married fathers spent 6.5 hours per week on child care. Most of this increase occurred after 1985.

In 1965,

In 1965, married fathers spent 2.6 hours per week on child care. In 2000, married fathers spent 6.5 hours per week on child care [*cuidar dos filhos*]. Most of this increase occurred after 1985. In 1965, married fathers spent about 4.5 hours per week on housework.

Heterosexual Married Siblings," *Sex Roles* 52, nos. 9–10 (2005): 561–75. 5. Lynda Laughlin, "Who's Minding the Kids?" *Child Care Arrangements: Spring 2005 and Summer 2006*, U.S. Census Bureau, Current Population Reports, P70–121 (August 2010), 1

Reports, P70–121 (August 2010), 1. For a commentary, see K.J. Dell'Antonia, "The Census Bureau Counts Fathers as 'Child Care,'" *New York Times*, February 8, 2012,

children is largely explained by parents combining caregiving and leisure activities, which means that "either child care [*cuidar dos filhos*] has become more oriented toward fun activities, or that parents are more frequently including children in their own

Hays, *The Cultural Contradictions of Motherhood* (New Haven, CT: Yale University Press, 1996). 23. The NICHD Early Child Care Research Network, ed., *Child Care and Child Development: Results from the NICHD Study of Early Child Care and Youth*

of Motherhood (New Haven, CT: Yale University Press, 1996). 23. The NICHD Early Child Care Research Network, ed., *Child Care and Child Development: Results from the NICHD Study of Early Child Care and Youth Development* (New York: Guilford,

NICHD Early Child Care Research Network, ed., *Child Care and Child Development: Results from the NICHD Study of Early Child Care and Youth Development* (New York: Guilford, 2005). 24. National Institute of Child Health and Human Development, Institute of Child Health and Human Development, *Findings for Children up to Age 4½ Years, The NICHD Study of Early Child Care and Youth Development*, NIH Pub. No. 05–4318 (2006), 1,

(2006), 1, http://www.nichd.nih.gov/publications/pubs/upload/seccyd_06.pdf. 25. Ibid.; see also NICHD Early Child Care Research Network, "Child-Care Effect Sizes for the NICHD Study of Early Child Care and Youth Development," *American*

25. Ibid.; see also NICHD Early Child Care Research Network, "Child-Care Effect Sizes for the NICHD Study of Early Child Care and Youth Development," *American Psychologist* 61, no. 2 (2006): 99–116. In some cases, the U.S. study showed that

Psychologist 61, no. 2 (2006): 99–116. In some cases, the U.S. study showed that children who spent longer hours in child care [*creche/II*] exhibited higher instances of behavioral problems such as temper tantrums or talking back. These problems arose less

of behavioral problems such as temper tantrums or talking back. These problems arose less often in high-quality child care [*educação infantil*] settings and largely subsided by the sixth grade. As Kathleen McCartney, dean of the Harvard Graduate School of

McCartney, dean of the Harvard Graduate School of Education and a principal investigator of the study, noted, "The child care [*creche/II*] hours effect is small by any

standard. </s><s> Any risks associated with more hours in child care need to be weighed against the

doc#2| of the study, noted, "The child care hours effect is small by any standard. </s><s> Any risks associated with more hours in child care [educação infantil] need to be weighed against the benefits of maternal employment, including decreased maternal depression and more

doc#2| of these findings and issues, see Kathleen McCartney et al., "Testing a Series of Causal Propositions Relating Time in Child Care to Children's Externalizing Behavior," Development Psychology 46, no. 1 (2010): 1–17. </s><s> For a meta-analysis of

doc#2| , Findings for Children up to Age 41/2 Years; National Institute of Child Health and Human Development Early Child Care and Research Network, "Fathers' and Mothers' Parenting Behavior and Beliefs as Predictors of Children's Social

doc#2| Social Adjustment and Transition to School," Journal of Family Psychology 18, no. 4 (2004): 628–38. 27. </s><s> NICHD Early Child Care and Research Network, "Child-Care Effect Sizes," 113. 28. </s><s> A UK study of eleven thousand children revealed that the doc#2| employment after motherhood, Sandberg suggests that women shift the calculations and measure the current cost of child care [educação infantil] against their salary ten years from now. </s><s> Why is this a more effective perspective than just considering current costs? </s>

vice president 24

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 54

query: Query:[lc="vice" | lemma_lc="vice"][lc="president" | lemma_lc="president"]

doc#0| Commission (EEOC); Lisa Gersch, president of strategic initiatives, NBC Universal; Alexis Glick, former anchor and vice president of business news at the Fox Business Network; Lisa Bloom, legal analyst for CNN and a principal at the Bloom Law Firm;

doc#0| Show consumer reporter and author of How to Shop for a Husband: How to Get a Great Buy on a Guy; Lisa Caputo, executive vice president , global marketing and corporate affairs at Citigroup and CEO of Citigroup's Women & Co. and former White House press

doc#0| State Commission on Women; Jerri DeVard, former chief marketing officer, Citigroup; Katie Blackburn, executive vice president , NFL Cincinnati Bengals; Jennifer Valoppi, EmmyAward-winning television journalist and founder of the Women of

doc#0| . </s><s> Bienstock, Inc.; Carol Raphael, president and CEO, Visiting Nurse Service of New York; Gail Evans, former executive vice president of CNN, and author of Play Like a Man, Win Like a Woman; Susanna Hoffs, lead singer for the Bangles; Bonnie St. John,

doc#0| at Work Without Leaving Your Family Behind; Tamar Simon Hoffs, producer, writer, and director; Sharon Taylor, senior vice president of human resources, Prudential Financial, Inc.; Anna Lloyd, president and executive director of the Committee of 200

doc#0| Successful Woman Knows; Leil Lowndes, author of How to Make Anyone Fall in Love with You; G. </s><s> G. </s><s> Michelson, former senior vice president of external affairs, R. </s><s> H. </s><s> Macy & Co., Inc.; Davia Temin, president, Temin and Company; Cathy Harbin, general manager,

doc#0| Sweep; Carolyn Klemm, owner/broker, Klemm Real Estate; Lisa Brown, broker, Stribling Associates; Margery Hadar, vice president , William B. </s><s> May Company; Linda Gedney, broker, Prudential Fox & Roach; Ronna Lichtenberg, president, Clear Peak

doc#0| of Samantha's Table; Karen Salmansohn, author of the Prince Harming xii ACKNOWLEDGMENTS Syndrome; Claire Costello, vice president , philanthropic advisement, Citigroup Private Bank; Joanne Bobes, manager, Prudential Insurance; Roberta

doc#0| Ziegler, partner, Walder, Hayden and Brogan; Nancy Erika Smith, partner, Smith & Mullin; Janet Brownlee, senior **vice president**, human resources, Donovan Data Systems; Dr. Allison Ashley, managing partner, Veracity International; Kay Ann

doc#0| , Donovan Data Systems; Dr. Allison Ashley, managing partner, Veracity International; Kay Ann Hoogland, **former vice president**, global diversity and compliance for Motorola; Marcia Lite, account executive, Automated Data Processing; Lynn

doc#0| for the better. </s><s> " All these things are possible when you master the art of negotiating. </s><s> Alexis Glick, former anchor and **vice president** of business news at the Fox Business Network, captures the essence of what negotiating can do for you when she states: "

doc#0| they are comfortable with the process. </s><s> Men and women view negotiations differently. </s><s> As Gail Evans, a former **executive vice president** at CNN and author of Play Like a Man, Win Like a Woman, told us, "Women are different. </s><s> We were brought up differently; we

doc#0| in 2009 after eight years as a commercial real estate advisor with Grubb & Ellis Company, where she was the youngest **vice president** in the Washington, D.C., region. </s><s> Prior to entering the real estate industry, Jessica was an investment banking

doc#0| employment law firms in the country, where I negotiated labor contracts and employment agreements, my experience as **vice president** of employee and labor relations at Macy's or as head of human resources at Barneys New York, USA Networks, and TV

doc#0| of future deals. </s><s> Lisa Bloom, for example, was negotiating with Warren Littlefield, who when he was an **executive vice president** of NBC had developed shows like Cheers and The Golden Girls, about hosting a daytime talk show. </s><s> Unfortunately they

doc#0| I had the guts to ask for the best possible deal. </s><s> " As president of her own public relations company and as a **former senior vice president** at Prudential Securities, Ronna Lichtenberg, author of It's Not Business, It's Personal: The Nine Relationship

doc#0| are dealing with would welcome. </s><s> Lisa Caputo, former press secretary to First Lady Hillary Clinton and now **executive vice president** of Global Marketing and Corporate Affairs at Citigroup and CEO of Citi's Women & Co. business, 28 A WOMAN'S GUIDE TO

doc#0| . </s><s> That may be true for children, but as an adult, if you don't ask for it, you generally don't get it. </s><s> Sharon Taylor, **senior vice president** of human resources at Prudential Financial, Inc., put it this way: "Hard work is nice, but you will never get anywhere in

doc#0| often enables women to get the respect they need to negotiate on a level playing field with men. </s><s> When Erin Noonan was **vice president** of strategic sourcing at Prudential Financial and was involved in negotiating to buy and sell aircraft, initially she

doc#0| if it makes a difference. </s><s> Otherwise, you run the risk of alienating that person for no reason. </s><s> Sharon Taylor, **senior vice president** of human resources at Prudential Financial advises: "Have all your facts, but focus on the three or four most important

doc#0|]. </s><s> So I keep focused on not showing emotion. </s><s> If I can't be flat, at least I try to be inscrutable. </s><s> " Sharon Taylor, **senior vice president** of human resources at Prudential Financial, Inc., posited the one unbreakable rule for women in business: "Whatever

doc#0| report to you. </s><s> " It took her three months to rectify the reporting relationship. </s><s> Whenever Katie Blackburn, **executive vice president** for the Cincinnati Bengals football team, finds herself getting too excited about the prospect of signing a player

doc#0| something more important, in case someone bothers to check out your reason. </s><s>

When G. </s><s> G. </s><s> Michelson, formerly the **senior vice president** for external affairs for R. </s><s> H. </s><s> Macy & Co., Inc., was a young labor negotiator, she was thrown into a negotiation with the

doc#0| of a relationship, there was no way he would negotiate with a 20-year-old woman. </s><s> Alexis Glick, former anchor and vice president of business news at the Fox Business Network, sums up the impact that building a relationship can have when you are

doc#0| NEGOTIATING What was this brilliantly insightful question? </s><s> It was simply "Why? </s><s> " More specifically, I told the vice president of human resources that I couldn't understand why we were arguing about this issue. </s><s> He explained that the relocation

doc#0| for well over a year, could not get his wife to move and rejoined his previous company. </s><s> Having been embarrassed once, the vice president was not about to ask for another exception to the policy. </s><s> Understanding his reasons for refusing our seemingly

doc#0| did not move his family to Connecticut, he would repay the company for his temporary living expenses. </s><s> This allowed the vice president to ask for, and receive, a modification to the relocation policy without the fear of looking foolish if things didn't

doc#0|. </s><s> Appealing to their generosity or desire to help will often have the desired impact. </s><s> When Lisa Caputo, now executive vice president of global marketing and corporate affairs at Citigroup and CEO of Citi's Women & Co. business, was press secretary to

doc#0| for ways to make that happen rather than finding reasons why it can't. </s><s> Alexis COLLABORATE 105 Glick, former anchor and vice president of business news at the Fox Business Network, put it well: "People will want to help you if they like you. </s><s> Not that you want

doc#0| line for marketing reruns, "If you haven't seen it before, it's new to you. </s><s> " Soon after I joined Macy's as the company's vice president of labor relations, I had the opportunity to use the create concept. </s><s> The company had a good relationship and a long

doc#0| , however, it dramatically changed how the negotiations proceeded. </s><s> Similarly, Cincinnati Bengals Executive Vice President Katie Blackburn, who handles the team's contract negotiations with players, was able to sign Peter Warrick, their top

doc#0| they want to discuss. </s><s> Rather, they "circle" and take longer to get to where they want to go. </s><s> As Sharon Taylor, senior vice president of human resources at Prudential Financial, observes, "When women negotiate, they want to understand the bigger

doc#0| subject matter you are discussing. </s><s> For example, you might MARS AND VENUS 139 introduce yourself as Sally Jones, senior vice president of development for Mega Corporation, with a mandate to find promising turnaround situations as possible investments

doc#0| , describes how she used this approach to get a 196 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING promotion when she was vice president for marketing at Pillsbury. </s><s> At the time, sales and marketing were separate departments. </s><s> She felt that, for business

doc#0| one, the decision was easy because the departments were already working so closely together. </s><s> And she was promoted to vice president of sales and marketing to head the combined department. </s><s> Periodically Test Your Market Value In most cases, the

doc#0| to upgrade the carpet and tile in the house at no additional cost. </s><s> Margery Hadar, a residential real estate broker and vice president at William B. </s><s> May Co. who specializes in handling co-ops and condominiums on New York City's Upper East Side, shares our

doc#0| improved the experience. –THOMAS DOLBY Virtual Negotiating for Women When You Cannot Be There in Person When I was vice president of labor and employee relations at Macy's, in the days before cell phones were commonplace, I needed to speak with the

doc#0| to you, unrelated to anything that they can do for you. </s><s> VIRTUAL NEGOTIATING FOR WOMEN 251 Kay Ann Hoogland, formerly the vice president , global diversity and compliance, for Motorola, describes how she tried to build relationships with the Motorola

doc#0| –The Art of Getting What You Want and Get More Money on Your Next Job. . . . in Any Economy. </s><s> Previously he was the senior vice president of human resources at TV Guide magazine, USA Networks, and Barneys New York; vice president of labor and employee

doc#0| he was the senior vice president of human resources at TV Guide magazine, USA Networks, and Barneys New York; vice president of labor and employee relations at R. </s><s> H. </s><s> Macy & Co.; and a partner and cochair of the employment and labor group of one of

doc#0| in 2009 after eight years as a commercial real estate advisor with Grubb & Ellis Company, where she was the youngest vice president in the Washington, D.C., region. </s><s> She is currently a commercial real estate advisor in the McLean, Virginia office of doc#1| without a fuss. </s><s> "I just came in one day and said that, and that was the way it was from then on," she told us. </s><s> Renata, 53, a vice president of a cosmetics company, collects art. </s><s> Once, when she first began collecting, she fell in love with a piece by a doc#1| "other people" besides women control the money in the world). </s><s> In politics, no woman has ever been elected president or vice president of the United States; only 14 out of 100 U.S. senators are women; and only 13.5 percent (59 out of 435) U.S.

doc#1| of the things these women do would not be as inappropriate in a man," Ms. Hollands says.³ Her son-in-law, Ron Steck, a vice president of the Growth and Leadership Center, goes further: "With a male executive, there's no expectation to be nice. </s><s> He has doc#1| why the women who are sent to the Bully Broads program usually hold high positions in their organizations—they're vice presidents , chief financial officers, and senior partners, all jobs that until recently were almost universally occupied by men

doc#1| executives—women doctors in high-level managerial positions such as the chief medical officer of a hospital and the vice president of an insurance company. </s><s> In the course of the workshop, Linda surveyed these physicians to discover their feelings

doc#1| for a large state university in the Southwest, described how this approach has worked for her: With a number of vice presidents here on campus . . . they initially came in demanding and expecting to get instantly whatever they requested, and they'd

doc#1| concessions, he may suffer in the long run. </s><s> Many men recognize this problem. </s><s> Richard, a microbiologist and the vice president of a pharmaceutical company, said: "Men tend to get aggressive faster and they tend to be more outwardly assertive,

doc#2| by the Center for Work-Life Policy and the Harvard Business Review reported that 64 percent of men at the level of vice president and above are hesitant to have a one-on-one meeting with a more junior woman. </s><s> For their part, half of the junior 8 women

doc#2| a few years later. </s><s> But when her second child was born prematurely, those plans changed. </s><s> A full twelve years later, Vice President – Elect Biden called Cynthia to ask her to join his staff as chief legal counsel in the White House. </s><s> "My first reaction was

doc#2| could step in and take on more of the responsibility for the kids. </s><s> He said, 'Of course, it's your turn. </s><s> ' And then I told the Vice President –elect that I really wanted to have dinner with my kids most nights. </s><s> And his response was, 'Well, you have a phone and I can

doc#2| project, discussed Pew's research report on gender and career aspirations. </s><s>
And special thanks to Phil Garland, **vice president** of methodology at SurveyMonkey, for his
insightful comments on many drafts as well as assistance with statistical
doc#2| members. </s><s> Every year the Swiss Federal Assembly elects from among the
seven Federal Council members a president and **vice president** . </s><s> In 2013 the
president of Switzerland will be Ueli Maurer. </s><s> However, three of the seven Federal
Council members are
doc#2|). </s><s> A Note About the Author Sheryl Sandberg is chief operating officer at
Facebook. </s><s> Prior to working at Facebook, she was **vice president** of Global Online
Sales and Operations at Google and chief of staff at the United States Treasury Department.
</s><s> She lives

business school 7

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 47

query: Query:[lc="business" | lemma_lc="business"] [lc="school" | lemma_lc="school"]

doc#0| Ohio and was taught as a girl to "follow the rules. </s><s> " She spent the early part
of her life doing just that. </s><s> When she got out of **business school** , she accepted her
first job as assistant to the director of development at the Columbia Business School without
really

doc#0| she got out of business school, she accepted her first job as assistant to the director of
development at the Columbia **Business School** without really negotiating. </s><s> She saw
the offer as a choice, not a negotiation: You either took the job or you did not. </s><s> It
doc#0| Columbia, however, she saw something that changed her view of the world. </s><s>
She had always assumed that when you applied to **business school** , you either got accepted
or you didn't. </s><s> If you didn't, you went to another business school or went on to do
something else

doc#0| that when you applied to business school, you either got accepted or you didn't.
</s><s> If you didn't, you went to another **business school** or went on to do something else.
</s><s> That is what most people did. </s><s> But a few students who were rejected came
in to see the dean of

doc#0| . </s><s> They said something to the effect that, "I know you rejected my application,
but I really want to go to Columbia **Business School** . </s><s> What can I do to change your
mind? </s><s> " To Davia's amazement, the dean of admissions did not send them away but
advised them

doc#0| of influencing and negotiating. </s><s> He is an adjunct professor at Columbia
University and at Seton Hall University's **Business School** , where he teaches MBA courses
in influencing and negotiating, managerial decision making, and human resources

doc#1| .11 Other new research emphasizes how important asking can be. </s><s> Deepak
Malhotra, who is now a professor at the Harvard **Business School** , assigned every student in
a negotiation class he was teaching at the Kellogg School of Management to "go negotiate
doc#1| when they don't push to be paid more, they may sacrifice some of their employers'
regard too. </s><s> The experience of Hope, a **business school** professor, tells this story
clearly. </s><s> When she completed graduate school, Hope was offered a job at a
prestigious

doc#1| the resolve, and—perhaps most important—the information and the insight to make
across-the-board changes. </s><s> Harvard **Business School** professor Rosabeth Moss
Kanter explains it this way: Individual trickle-up is not enough. . . . The whole social system

doc#1| produce big gender differences in outcomes. </s><s> Using data collected by the career services department of an Ivy League **business school** , Linda and two colleagues, Hannah Riley and Kathleen McGinn, both negotiation experts at Harvard, found that the doc#1| pay her bills. </s><s> It was a 79 CHAPTER 3 small store, and most of the time she worked closely with the owner. </s><s> This man had gone to **business school** and prided himself on the speed with which he could do calculations in his head. </s><s> He also made no bones about the fact that

doc#1| own, in which CEOs often become celebrities, as Rakesh Khurana, a professor of organizational behavior at the Harvard **Business School** , wrote in Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs. </s><s> In this climate, writes

doc#1|—how well they negotiate and how much they're able to get also make a big difference. </s><s> In a study demonstrating this, the **business school** professors Barry Gerhart and Sara Rynes looked at the salaries obtained by more than 200 students 130 LOW GOALS AND SAFE

doc#1| research. </s><s> Max Bazerman and Mark Kamlet encouraged Linda to write a book about her ideas. </s><s> Nikki Sabin of the Harvard **Business School** Press recommended that she write it with Sara, kicking off what we expect will be years of fruitful work together. </s>

doc#1| and Schuster. </s><s> Pfeffer, J. 1998. </s><s> The human equation: Building profits by putting people first. </s><s> Boston, Mass.: Harvard **Business School** Press. </s><s> Pinkley, R. </s><s> L., and G. </s><s> B. </s><s> Northcraft. 2000. </s><s> Get paid what you're worth. </s><s> New York: St. Martin's Press. </s><s> Pollard, T. </s>

doc#1| , H. </s><s> C. 2001. </s><s> "When does gender matter in negotiation? </s><s> The case of distributive bargaining. </s><s> " Ph.D. diss., Harvard **Business School** . </s><s> Riley, H. </s><s> C., and L. </s><s> Babcock. 2002. </s><s> Gender differences in distributive and integrative negotiations. </s><s> Carnegie

doc#2| amount. </s><s> " I have watched these disheartening events from a front-row seat. </s><s> I graduated from college in 1991 and from **business school** in 1995. </s><s> In each entry-level job after graduation, my colleagues were a balanced mix of male and female. </s><s> I saw that the

doc#2| , sit at the table, work hard, and then it's smooth sailing all the way. </s><s> What could possibly go wrong? </s><s> In 2003, Columbia **Business School** professor Frank Flynn and New York University professor 1 Cameron Anderson ran an experiment to test perceptions of

doc#2| 1 Cameron Anderson ran an experiment to test perceptions of men and women in the workplace. </s><s> They started with a Harvard **Business School** case study about a real-life entrepreneur named Heidi Roizen. </s><s> The case described how Roizen became a successful

doc#2| in the presence of others. </s><s> We put ourselves down before others can. </s><s> During the summer between my first and second year in **business school** , I received a letter in the mail congratulating me on becoming a Henry Ford Scholar for having the highest first-year

doc#2| , and knew he would keep my secret. </s><s> On the surface, this decision might have worked against me, since grades at Harvard **Business School** are based 50 percent on class participation. </s><s> Professors teach ninety-minute classes and are not allowed to write doc#2| mistake not letting people know that I was the seventh student. </s><s> It would have been nice to float through my second year of **business school** without even reading the material. </s><s> But I never really considered going public. </s><s> I instinctively knew that letting my

doc#2| why I went to such efforts to mute my achievements from such a young age. </s><s> Then, about ten years after I graduated from **business school**, I was seated at dinner next to Deborah Gruenfeld, a professor of leadership and organizational behavior at Stanford, doc#2| –but I still shake my head in denial when it is applied to me. </s><s> The nagging voice in the back of my head reminds me, as it did in **business school**, "Don't flaunt your success, or even let people know about your success. </s><s> If you do, people won't like you. </s><s> " Less than six

doc#2|, but Lant Pritchett, an economist in Larry's office who has devoted his life to the study of poverty, persuaded me that **business school** would be a better alternative. </s><s> I headed back to Cambridge. </s><s> I tried to stay socially conscious by joining the highly doc#2| later, Facebook worked with organ registries around the world to launch a tool to encourage donor registration. </s><s> After **business school**, I took a job as a consultant at McKinsey & Company in Los Angeles. </s><s> The work never entirely suited me, so I stayed for only a

doc#2| to advocate for them). </s><s> The emphasis on finding a mentor became especially clear to me when I went back to speak at Harvard **Business School** in the spring of 2011. </s><s> I was invited by Dean Nitin Nohria, who joined me onstage and conducted the interview. </s><s> His first

doc#2|. </s><s> The first asked, "Do you think it's okay to work for a company that competes with the company you worked for before **business school** ? </s><s> " The second asked, "How can I get a mentor? </s><s> " My heart sank. </s><s> The men were focusing on how to manage a business and the women

doc#2| decisions are often emotionally driven. </s><s> I should have learned this lesson years earlier. </s><s> When I was graduating from **business school** in 1995, Larry Summers offered me a job at Treasury. </s><s> I wanted the job desperately, but there was an issue: I did not want to

doc#2| 10 husbands work less. </s><s> Many of these mothers are those with the highest levels of education. </s><s> A 2007 survey of Harvard **Business School** alumni found that while men's rates of full-time employment never fell below 91 percent, only 81 percent of women who

doc#2| for quitting. </s><s> No wonder when asked at a conference what men could do to help advance women's leadership, Harvard **Business School** professor Rosabeth Moss 13 Kanter answered, "The laundry. </s><s> " Tasks like laundry, food shopping, cleaning, and cooking

doc#2| for more hours in the day; people without children are also overworked, maybe to an even greater extent. </s><s> When I was in **business school**, I attended a Women in Consulting panel with three speakers: two married women with children and one single woman

doc#2| we are unaware of, and once we are aware, we cannot help but change. </s><s> Even a well-established institution like Harvard **Business School** (HBS) can evolve rapidly when issues are addressed head-on. </s><s> Historically at HBS, American male students have doc#2| the impact gender has on us. </s><s> We can no longer pretend that biases do not exist, nor can we talk around them. </s><s> And as Harvard **Business School** has demonstrated, the result of creating a more equal environment will not just be better performance for our

doc#2| rate of women (Catalyst, Center for the Education of Women at the University of Michigan, University of Michigan **Business School**, 2000). </s><s> For more on these surveys, see Claudia Goldin and Lawrence F. </s><s> Katz, "Transitions: Career and Family Life

doc#2| (2010): 228–55; and Catalyst, Center for the Education of Women at the University of Michigan, University of Michigan **Business School**, Women and the MBA: Gateway to Opportunity (2000). 2. </s><s> Judith Rodin, in discussion with the author, May 19, 2011. 3. </s>

doc#2| or agreed. </s><s> See Catalyst, Center for the Education of Women at the University of Michigan, and University of Michigan **Business School**, Women and the MBA. </s><s> A McKinsey & Company report found that as women age, their desire to advance decreases more quickly

doc#2| with the author, June 22, 2011. 2. </s><s> To read the case study, see Kathleen McGinn and Nicole Tempest, Heidi Roizen, Harvard **Business School** Case Study #9–800–228 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2009). 3. </s><s> Madeline E. </s><s> Heilman and Tyler G. </s>

doc#2| Kathleen McGinn and Nicole Tempest, Heidi Roizen, Harvard Business School Case Study #9–800–228 (Boston: Harvard **Business School** Publishing, 2009). 3. </s><s> Madeline E. </s><s> Heilman and Tyler G. </s><s> Okimoto, "Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks?:"

doc#2|, "Journal of Managerial Psychology 24, no. 1 (2009): 4–28. </s><s> In this study, the authors surveyed close to one hundred **business school** students about their internship experience. </s><s> The survey found that in conditions of "higher decision latitude,"

doc#2| of professional mothers whose husbands work less than fifty hours a week. 11. </s><s> Findings from the 2007 survey of Harvard **Business School** (HBS) alumni were provided by the Career and Professional Development Office at Harvard Business School to the author

doc#2| of Harvard Business School (HBS) alumni were provided by the Career and Professional Development Office at Harvard **Business School** to the author on October 15, 2012. </s><s> Another survey of graduates with two or more children of HBS classes of 1981, 1985, and

doc#2| compared with only 38 percent of female graduates. </s><s> Finding provided by Myra M. </s><s> Hart, professor emeritus of **Harvard Business School**, e-mail message to researcher, September 23, 2012. </s><s> The results from these HBS surveys may be influenced by the

doc#2| the Challenges," in Handbook of Leadership Theory and Practice, ed. </s><s> Nitin Nohria and Rakesh Khurana (Boston: **Harvard Business School** Publishing, 2010), 377–410; and Deborah L. </s><s> Rhode and Joan C. </s><s> Williams, "Legal Perspectives on Employment

doc#2| the Challenges," in Handbook of Leadership Theory and Practice, ed. </s><s> Nitin Nohria and Rakesh Khurana (Boston: Harvard **Business School** Publishing, 2010), 377–410; Deborah L. </s><s> Rhode and Joan C. </s><s> Williams, "Legal Perspectives on Employment

doc#2| Review 135, no. 6 (2012): 38–45. 13. </s><s> New research suggests that working long hours reduces productivity. </s><s> Harvard **Business School** professor Leslie A. </s><s> Perlow found that by forcing consultants at the Boston Consulting Group to work less, they became

doc#2|, no. 1 (2003): 3–21. 14. </s><s> Cynthia C. </s><s> Hogan, e-mail message to the author, March 30, 2012. 15. </s><s> Information about Harvard **Business School's** efforts to create a more inclusive learning environment was provided to the author in discussions during a visit there

young woman 18

corpus: user/mariliasette/female_leadership
subcorpus:

size: 45

query: Query:[lc="young" | lemma_lc="young"] [lc="woman" | lemma_lc="woman"]

doc#0| , Rebecca, Lindsey, Brittany, Nicole, Hannah, Taylor, little Samantha, Julia, and Cameron—all the cousins who are **young women** in our family for whom we hope this book will provide inspiration. </s><s> This page intentionally left blank Contents A CK NOW doc#0| about my first book, Get More Money on Your Next Job, which dealt with negotiating in the employment context, came from a **young woman** who told me that reading it gave her the confidence to ask a prospective employer to pay for her MBA. </s><s> She told me, "It doc#0| when men routinely do. </s><s> For instance, women, THE 10 MOST COMMON MISTAKES WOMEN MAKE AND HOW TO AVOID THEM 27 particularly **young women** , typically don't negotiate when they accept a new job. </s><s> They see the offer as a choice that they can either accept or

doc#0| of a Teamsters' union local. </s><s> She had never dealt with him before, and he obviously believed that because she was a **young woman** , she couldn't possibly have any authority. </s><s> He wouldn't negotiate seriously with her. </s><s> Recognizing that she wasn't

doc#0| . </s><s> No discussion of negotiating would be complete if we did not mention the basic human element of sex. </s><s> Particularly for **young women** , sexual attraction can play a role when negotiating. </s><s> In your personal life, it obviously will, but attractiveness can

doc#0| aware that in dealing with men, particularly older men, there was often an element of sexual attraction. </s><s> As a **young woman** , she used flirtatiousness to her advantage.

</s><s> But as she got older and gained more confidence in her own abilities, she

doc#0| from developing the type of relationship she needed to deal with men as equals.

</s><s> Anna describes an incident when she was a **young woman** working in politics in which, instead of preparing, she thought she could charm a male colleague into agreeing to what

doc#0| if they were to go out socially. </s><s> She of course declined his invitation. </s><s>

Her experience, which has happened to many other **young women** even when they do nothing to encourage it, points out the dangers of using sex when negotiating. </s><s> If you use your

doc#0| message itself. </s><s> Let People Know That You Are the Person with Whom They Want or Need to Negotiate Women, particularly **young women** , often need to demonstrate their " legitimacy. </s><s> " That is, they need to show the people that they are dealing with that

doc#0| this drawing, which is based on one first published by W. </s><s> E. </s><s> Hill, in a 1915 issue of Puck magazine? </s><s> Do you see a beautiful **young woman** , or an old, ugly one? </s><s> The problem is that once you look at the picture one way, it is difficult to see it the other way. </s><s> Look

doc#0| to see it the other way. </s><s> Look carefully, and you will be able to see both.

</s><s> The old woman's prominent nose can also be a **young woman's** face in profile.

</s><s> Her thin-lipped smile becomes the beautiful young lady's choker. </s><s> But you have to work at seeing the

doc#0| when considering a job offer, and, even when they do, women usually ask for too little. </s><s> This is not an issue only for **young women** seeking their first job. </s><s>

Cathie Black, chairman of Hearst Magazines, noted that even experienced businesswomen

doc#0| , a writer, producer, and reporter for CBS News, has a side business creating video résumés for people working on air. </s><s> A **young woman** contacted her by e-mail seeking her services. </s><s>

The young woman told her what she was willing to pay, but it was less than

doc#0| creating video résumés for people working on air. </s><s> A young woman contacted her by e-mail seeking her services. </s><s> The young woman told her what she was willing to pay, but it was less than Gillette normally charged. </s><s> So Gillette sent her an e-mail doc#0| than Gillette normally charged. </s><s> So Gillette sent her an e-mail offering a small discount off her standard price. </s><s> The young woman e-mailed back that she was not willing to pay any VIRTUAL NEGOTIATING FOR WOMEN 253 more than she had originally offered

doc#0| Gillette agreed to the price. </s><s> Had they been negotiating in person, Gillette would have been better able to tell if the young woman was bluffing about the existence of a competing offer. </s><s> As Gillette noted, sometimes it is easier and more effective to " doc#0| to "stay tough if you are negotiating by e-mail. </s><s> " Another advantage of virtual negotiating for women, particularly young women who might be lacking in negotiating experience, is that, at least if the primary medium being used is e-mail, they have doc#0| , 65–67 Noonan, Erin, 3, 32–33, 254 Objections, anticipating, 92 Open-ended questions, 71–72 Optical illusion (young woman /crone), 102 Outcomes, possible, xvii, 12 Passionate message, 95–96 Persuade, questions to, 75–77 Positional

doc#1| women than between their younger counterparts. </s><s> And 3 INTRODUCTION indeed when we discussed the ideas in the book with younger women they often suggested that the problems we were studying were "boomer" problems, afflicting older women but not doc#1| and persist well into old age. </s><s> Amanda, 23, a management consultant, seems to be a very self-possessed and confident young woman . </s><s> Interested in math and science, she studied engineering in col20 OPPORTUNITY DOESN'T ALWAYS KNOCK lege and was

doc#1| has been shown to help entering women advance and prosper. </s><s> In this context, the success of older women may be teaching younger women important lessons about the existence of opportunities in apparently static situations—and about the importance of doc#1| can change their lives in ways both large and small. 40 2 A Price Higher than Rubies O ne of Linda's graduate students—a young woman who had taken her negotiation class—visited Linda in her office to share some good news. </s><s> The student had just accepted a

doc#1| for men and women currently 35 and younger that were equal to those for older generations.¹³ This means that younger women are just as likely as their older peers to feel unsure about what they deserve—and to feel uncomfortable asking for more

doc#1| organization for several different Internet operating and development companies, described encountering a young woman in an elevator when she was at CMGI. </s><s> After inquiring if she was indeed Margaret, the young woman said, "I just wanted to doc#1| encountering a young woman in an elevator when she was at CMGI. </s><s> After inquiring if she was indeed Margaret, the young woman said, "I just wanted to meet you and shake your hand. . . . I've never seen a female CEO before. </s><s> "37 This was not 15 years ago,

doc#1| do everything they can to reduce their token status: recruiting other women to their fields and their firms; mentoring younger women and helping them rise to higher levels; and working actively to build networks of women that can provide the same

doc#1| conducting negotiations, a group you might expect to include some of the toughest, most capable (and competitive) young women in America, Linda, Hannah Riley, and Kathleen McGinn found that women produce worse results than those produced by men doc#1| were able to express a healthy sense of entitlement and advocate well on their own behalf. </s><s> This suggests that among younger women at least (this study used only undergraduates and was completed in 2002) entitlement issues may play a smaller part

doc#1| attributes. </s><s> Journal of Personality and Social Psychology 47:55– 70. </s><s> Orenstein, P. 1994. </s><s> Schoolgirls: **Young women** , self-esteem, and the confidence gap. </s><s> New York: Doubleday. </s><s> Parkes, K. </s><s> R. 1985. </s><s> Dimensionality of Rotter's Locus of

doc#2| next generation. </s><s> A 2012 Pew study found for the first time that among young people ages eighteen to thirty-four, more **young women** (66 percent) than young men (59 percent) rated "success in a high-paying career or profession" as 10 11 important to

doc#2| Hispanic, he has been treated like this many times. </s><s> The danger goes beyond authority figures silencing female voices. </s><s> **Young women** internalize societal cues about what defines "appropriate" behavior and, in turn, silence themselves. </s><s> They are

doc#2| <s> As the graduates were called to the stage to collect their diplomas, I shook every hand. </s><s> Many stopped to give me a hug. </s><s> One **young woman** even told me I was "the baddest bitch" (which, having checked with someone later, actually did turn out to be a

doc#2| . </s><s> After my speech, I took questions for as long as time permitted. </s><s> Later that afternoon, I came back to my desk, where a **young woman** was waiting to talk to me. </s><s> "I learned something today," she said. </s><s> "What? </s><s> " I asked, feeling good, as I figured she was

doc#2| one at any women's career seminar. </s><s> It is the focus of blogs, newspaper articles, and research reports. </s><s> Many of these **young women** are responding to the often repeated advice that if they want to scale the corporate ladder, they need to find mentors (

doc#2| equivalent of waiting for Prince Charming. </s><s> We all grew up on the fairy tale "Sleeping Beauty," which instructs **young women** that if they just wait for their prince to arrive, they will be kissed and whisked away on a white horse to live happily

doc#2| just wait for their prince to arrive, they will be kissed and whisked away on a white horse to live happily ever after. </s><s> Now **young women** are told that if they can just find the right mentor, they will be pushed up the ladder and whisked away to the corner

doc#2| be sponsored and that those with 4 sponsors are more satisfied with their rates of advancement. </s><s> Because it is harder for **young women** to find mentors and sponsors, they are taking a more active role in seeking them out. </s><s> And while normally I applaud

doc#2| friendship, but the foundation is a professional relationship. </s><s> Given this, I believe we have sent the wrong message to **young women** . </s><s> We need to stop telling them, "Get a mentor and you will excel. </s><s> " Instead, we need to tell them, "Excel and you will get a

doc#2| important than the label. </s><s> The label itself is open to interpretation. </s><s> For years, I kept an eye on an enormously talented **young woman** on my team at Google and advised her each time she had a major decision to make. </s><s> I never used the word "mentor," but I

doc#2| this change by committing ourselves to both seek—and speak—our truth. 7 Don't Leave Before You Leave A FEW YEARS AGO, a **young woman** at Facebook came to my desk and asked if she could speak to me privately. </s><s> We headed into a conference room, where she began

doc#2| for granted, she quoted Susan B. </s><s> Anthony, who marched in the streets before her and concluded, 27 "Our job is not to make **young women** grateful. </s><s> It is to make them ungrateful so they keep going. </s><s> " The sentiment remains true today. </s><s> We need to be grateful for

doc#2|), <http://www.pewsocialtrends.org/2012/04/19/a-gender-reversal-on-career-aspirations/>. The finding that **young women** place more emphasis on career success than do young men does not hold when controlling for education. </s><s> Among college

doc#2| test, Danaher and Crandall estimate that if the demographic gender question was moved to the end of the test, 4,763 more **young women** would pass. </s><s> For more research about how stereotype threat decreases women's performance, see Catherine Good, Joshua

doc#2| 85, no. 2 (2007): 129–38. 7. </s><s> DON'T LEAVE BEFORE YOU LEAVE 1. </s><s> In general, research on this topic finds that although **young women** often report having a strong commitment to both their future career and their future families, they anticipate that

doc#2| stating that "having a successful marriage" is "one of the most important things" in their lives has increased among **young women** but decreased among young men since 1997. </s><s> See Eileen Patten and Kim Parker, A Gender Reversal on Career Aspirations,

successful negotiating 3

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 126

query: Query:[lc="successful" | lemma_lc="successful"] [lc="negotiating" | lemma_lc="negotiating"]

doc#0| <s> PRAISE FOR A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** "A useful book for women on the art of negotiating . . . in business, in personal relationships, in every area of life. </s><s> " –

doc#0| , Revised and Updated UP: Influence, Power and the U Perspective–The Art of Getting What You Want A Woman's Guide to **Successful Negotiating** How to Convince, Collaborate, & Create Your Way to Agreement Second Edition Lee E. </s><s> Miller Jessica Miller New York

doc#0| a negotiator: confidence, preparation, and a willingness to walk away. </s><s> These three qualities do 1 2 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** not fall neatly within one of the convince, collaborate, or create categories, but rather, they are central to all

doc#0| practice parallel parking, and then you practice parallel parking some more. </s><s> Similarly, to mas- 4 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** ter the art of negotiating, you must not only learn how; you must also practice. </s><s> The more you practice, the more

doc#0| , acting confident even when you are not, works. </s><s> So, regardless of how you actually feel, act as if you 6 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** are in control of the situation. </s><s> Allison McGowen advises: "If you don't know what you are doing, act like you do and then

doc#0| interviewed put it: "When you're dealing with men, never apologize unless you step on their foot. </s><s> " 8 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** BE PREPARED, OR BE PREPARED TO FAIL I'm a great believer in luck, and I find the harder I work the more I have of it. –THOMAS J

doc#0| your view of the lake remains unobstructed. </s><s> Buying the property is what you want, but your reason 10 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** for wanting to do so is to prevent anything from being built that would impair your view. </s><s> Focusing on your real interests

doc#0| a larger potential bonus. </s><s> Moreover, people are often willing to give more than they initially had 12 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** intended either because you convince them they should or simply because the negotiation has proceeded to the point

doc#0| points as to why the other party should want to do what you are proposing. </s><s> Then decide on an opening 14 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING**

offer, or your response, if the other side has already made or will make, the first offer. </s><s>
FIVE-MINUTE NEGOTIATING PREP

doc#0| her agent, that she needed those accommodations or she would not do the show.
</s><s> The most impor- 16 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING**
tant thing was that she meant it. </s><s> Because she was willing to give up the deal, she got
what she asked for. </s><s> You don't have to

doc#0| to all parties involved. </s><s> I trust my instincts and try to be myself. </s><s> I try
to incorporate my own per- 20 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING**
sonality into every negotiating situation. </s><s> I am firm, but I try to be enthusiastic and
friendly. </s><s> For instance, getting

doc#0| them license to disregard not only the woman's position but to disregard her as well.
</s><s> Moreover, 22 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** some
women, to avoid being labeled a "bitch," are cowed into giving up too easily on getting what
they want when in fact

doc#0| your strengths and weaknesses. </s><s> Self-awareness will help you play to your
strengths and compen- 24 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** sate
for your weaknesses. </s><s> It will also enable you to recognize when you lack the skills,
style, or patience needed in a

doc#0| or terms are firm. </s><s> Other times it's because we don't want to risk rejection.
</s><s> So we agree to what's 26 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL**
NEGOTIATING initially presented to us without questioning it. </s><s> But the reality is
there's never been a time when someone has laughed

doc#0| of Global Marketing and Corporate Affairs at Citigroup and CEO of Citi's Women &
Co. business, 28 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** learned the
importance of asking for what you want when she got to the White House. </s><s> Earlier
in her career, she had often

doc#0| perhaps, because they don't get everything they want, everyone walks away satisfied
that they did 30 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** the best they
could. </s><s> When you ask for more than you expect and accept that negotiating requires
give-and-take, you

doc#0| wants for herself. </s><s> Sometimes she "has" to have something. </s><s> She
understands that this violates one of the key rules for **successful negotiating** – "Be willing to
walk away"—so when she has to negotiate for herself, she brings in other people to help her.
</s><s> For example,

doc#0| . </s><s> She wanted to offer the asking price rather than risk losing the apartment.
</s><s> Her brother advised 32 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING**
her not to offer that much. </s><s> Although her fear of losing the apartment was almost
intolerable, she listened to him and

doc#0| in the details that you risk losing the deal because you can't step back and see the big
picture. 34 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** Terri Santisi, the
global head of KPMG's Media and Entertainment Group, was brought into a negotiation that
had

doc#0| situation is an important first step. </s><s> Men tend to be more task oriented.
</s><s> They care about the other 36 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL**
NEGOTIATING person's feelings only to the extent that those feelings are relevant to the
successful conclusion of the negotiation

doc#0| fellowship. </s><s> She had been working at the White House when she decided to
apply for a fellowship at an 38 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING**
Ivy League university and was invited for an interview. </s><s> When she arrived at the
appointed time, she was greeted by the

doc#0| when you are dealing with men, tone is important. </s><s> Women are often most effective when they 40 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** can convey the message with quiet conviction. </s><s> You do not have to say no loudly to say it effectively. </s><s> You do not want to

doc#0| learning the value of tenacity, an important business trait that has served me well ever since. 42 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** Moreover, just because one person says no doesn't mean that you can't ask someone else. </s><s> Maybe you are just not asking the

doc#0| ARE TOO: Distracted Irritated Stressed Tired Rattled Angry Confused Tearful Excited Distraught 44 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** Dee Soder, Ph.D., founder and managing partner of the CEO Perspective Group and an excellent negotiator, describes

doc#0| need to negotiate on an equal footing with men in business, if you have to cry, leave the room first. 46 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** When men negotiate with you, they may fail to treat you with the respect you deserve. </s><s> They may scream at you or belittle

doc#0| what her responsibilities would be or who would report to her. </s><s> That was a mistake. </s><s> She was attending 48 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** a luncheon to announce her appointment, and right before the announcement, a senior executive came up to her,

doc#0| is limiting. </s><s> Your ability to create is unlimited and, as we discuss in Chapter 5, it is one of the three pillars upon which **successful negotiating** is based. </s><s> When you negotiate, the only limits are those you impose on yourself. </s><s> Vivian Eyre, a career consultant and the

doc#0| she became. </s><s> Even if she were awarded the maximum bonus for which she was eligible, it would clearly 50 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** be inadequate in light of what she had achieved. </s><s> When she came to Vivian, she was ready to leave her job because of the

doc#0| person with whom you are talking may be taking an unreasonable position. </s><s> Tension fills the room. 52 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** It looks as if everything is about to fall apart. </s><s> Then someone says something funny, and the moment passes. </s><s> Humor is used

doc#0| you have a sense of humor by laughing when others say something funny. </s><s> Sometimes it pays to laugh, 54 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** or at least smile, even if a joke isn't particularly funny. </s><s> After all, you laugh at the jokes your young children and

doc#0| not been specifically addressed in a manner favorable to you, as long as you are consistent with 56 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** what has actually been agreed to. </s><s> The other side will then have to negotiate changes to what you have already drafted. </s>

doc#0| organization of prominent women entrepreneurs and corporate leaders, was young, she soon became 58 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** aware that in dealing with men, particularly older men, there was often an element of sexual attraction. </s><s> As a young

doc#0| had expressed her request to continue to do the food shopping after they got divorced as "a 59 60 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** favor to her. </s><s> " Instead, she saw a way to position her request in terms of what he cared about—something that would

doc#0| of view, and I would immediately share that view with my colleagues. </s><s> However, I found that this 62 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING**

approach was ineffective in helping me negotiate a positive result. Over time I learned that it was more effective to

of view is sufficient, even if you disagree with them and, in the end, don't allow them to do what 64 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** they want.

The same is true in virtually every type of negotiation. If you want others to be open to listening to you, they

people seldom go out of their way to call you to tell you no. They wait for you to call them. So Ellen 66 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** kept him talking until he finally told her the real problem. He wanted to take an active role in his investments, and in

, clarifying, encouraging, acknowledging effort, recognizing feelings, using silence, and 68 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** summarizing. Each of these techniques will help you gather information that will assist you in understanding what is

after he or she responds, just remain silent and continue to look directly at him or her, smiling and 70 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** nodding.

Even if the person appears to be finished, after a brief pause, he or she will inevitably continue with his or

to fall through, I asked a question that allowed us to successfully conclude the negotiation. 72 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** What was this brilliantly insightful question? It was simply "Why?" More specifically, I told the vice president of

form. For example, if you are negotiating with a distributor with a New York-based sales force 74 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** to distribute your product in the Northeast and the distributor wants exclusive rights to sell your product

can be answered with a no. If you can do that with a two-year-old, you can do it with a 40-year-old. 76 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** Golf course executive Cathy Harbin frequently uses questions to make a point when she is negotiating with men who want

you end. Keeping this psychological phenomenon in mind will not only help you develop your ini- 78 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** tial proposal but also will help you understand when and how to offer concessions. For ease of illustration, we will

can also play a critical role in determining what anchor the parties will eventually use. So who 80 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** should make the first offer? If you are able to determine with a fair degree of certainty what the reasonable range of

must be reasonable. Consider how you would react if you put your house on the market for \$250,000 82 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** (a price you thought was reasonable, if perhaps a bit high), and someone offered you \$100,000. You would dismiss the

\$240,000 is a fair price. SELLER: You're being unreasonable. I'm willing to move. Meet me halfway. 84 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** Eventually, you will either give in and sell the house for less than \$240,000 because you rationalize that it is not that

her supervisor to review and sign. Soon thereafter settlement negotiations with her were initi- 86 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** ated, and a resolution satisfactory to the Department of Labor was eventually reached. Craft Your Message Carefully

doc#0| . </s><s> I learned to keep them simple and to make them ring true to my intended audience. </s><s> For example, 88 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** during one union negotiation when I was with Macy's during the 1980s, we chose the theme of "competitiveness. </s><s> " We

doc#0| in advertising: "Tell them what you are going to say. </s><s> Say it. </s><s> Then tell them what you just said. </s><s> " 90 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** Be Honest People usually can tell if you are not being truthful. </s><s> Your body language tends to give you away. </s><s> Even if it does

doc#0| him come back with a solution. </s><s> That was how she handled the discussion, and it worked like a charm. 92 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** Lead, Don't Lecture Jan's story illustrates a fundamental principle of persuasion: whenever possible, try to lead

doc#0| about their response rather than trying to understand what is really being said. </s><s> Not only do visual 94 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** aids add legitimacy to an argument but they also force listeners to concentrate on what you are saying. </s><s> Instead of

doc#0| in the people around us. </s><s> It is infectious. </s><s> If you are enthusiastic, you will probably get more. 96 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** Andrea Jung, chairman and CEO of Avon Products, echoes that sentiment: When I first joined Avon, I had big plans to

doc#0| the other side is ready to respond in kind will result only in raising their expectations. </s><s> How do you 98 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** know how much time is necessary? </s><s> It depends on the parties' relationship and on what is at stake. </s><s> But a good rule of thumb

doc#0| picture below will give you a better understanding of what negotiating collaboratively is all 102 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** about. </s><s> We begin our discussion of collaborate by asking you to look at this picture: What do you see in this drawing,

doc#0| is based on trust. </s><s> It requires that you either have or develop a relationship with your 104 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** counterparts. </s><s> The open and honest communications, which are essential to the process, can really only occur where a

doc#0| basis. </s><s> Almost all her business associates have become her friends over the years. </s><s> She advises 106 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** that to make the most of your relationships, "it helps if you become a more interesting person. </s><s> " Jeanette suggests

doc#0| a relationship with him based on trust. </s><s> When I needed to, I was able to call upon that trust. 108 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** LET YOUR RELATIONSHIPS WITH OTHERS FACILITATE THE NEGOTIATIONS In developing a relationship with someone, it helps

doc#0| just installed a new management team and did not currently have any advertising money available. 110 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** Nonetheless, she met with several of their executives. </s><s> During that meeting, they mentioned the problem they were

doc#0| goal despite initial resistance. </s><s> For example, Emily Menlo Marks, executive director of United 112 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** Neighborhood Houses of New York, was seeking support for an ad against police brutality at a time when the police were

doc#0| calls or whether, even if she did, it affected her ability to do her job, Carole replied, "I run an 114 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** office. </s><s> I

understand. </s><s> I'll talk to her. </s><s> " She did, and, when she and the station manager spoke again a few weeks later, he

doc#0| winter, they could agree that one would get to choose the time and the other could choose the place. 116 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** Expand the Pie Another possible option is to readjust their lifestyle so they can afford two vacations. </s><s> Perhaps he

doc#0| persuade him that a major collapse in the stock markets would have no effect on the sale price. </s><s> So, 118 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** recognizing his interest, she came up with a creative proposal. </s><s> They agreed that if all three major stock markets, the

doc#0| . </s><s> After espousing that philosophy in one of my training programs, one of the participants put my 122 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** belief to the test. </s><s> She wanted to buy a fuel efficient, hybrid car. </s><s> Unfortunately for her, at that time, so did a lot of

doc#0| , she would view it as her role to prevent that from happening. </s><s> So I suggested that she try to change 124 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** the assistant's role in the negotiations by asking for her advice on how best to approach the subject of getting an

doc#0| team wins. </s><s> The use of incentives was not new; other teams had used them, and so had the Bengals. </s><s> The 126 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** difference was the Bengals' specific approach to using incentives in this instance, which enabled the team to reach an

doc#0| the director to pay my friend more without affecting the pay structure of the other instructors. 128 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** This is an excellent example of how the create approach works in conjunction with convince and collaborate. </s><s> My friend

doc#0| the person that you are bypassing. </s><s> Asking that individual for help or advice, and gaining his or 130 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** her consent to involve someone else, is one way to avoid alienating that individual. </s><s> Sometimes changing whom you are

doc#0| . </s><s> Worse yet, even if she could get one group to agree, it wouldn't mean anything because the 132 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** coalition member groups could not agree among themselves on how to proceed. </s><s> The only thing on which they all agreed was

doc#0| dealing with men, "Sometimes women just need to shut up. </s><s> They need to say it once and stop talking. </s><s> " 136 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** When men negotiate, they first try to build credibility, and then they go in for the kill. </s><s> That is why men usually start

doc#0| aware of yours. • You give weight to what people say because of the position they hold. continued 138 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** • You do not consider a discussion successful unless you have made progress toward reaching a favorable agreement. •

doc#0| style like to negotiate just to negotiate. </s><s> It is sport for them. </s><s> Negotiating is a competition. </s><s> No 140 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** matter what you agree to, it will never be enough. </s><s> Very often, these men have trouble negotiating with women. </s><s> It's

doc#0| you are on the same playing field. </s><s> That way, they don't feel the need to overplay you or ignore you. </s><s> " 142 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** NEGOTIATING TURN-ONS FOR MEN • Getting right down to business • Letting him go first • Finding out what he is interested

doc#0| . </s><s> They are flattered and feel more important. </s><s> It makes it is easier to negotiate with them. 144 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** You can connect with some women just because you are both women. </s><s> KPMG's Terri Santisi finds that, among female

doc#0| probably know each other better than anyone else with whom you will ever negotiate. </s><s> To compli- 148 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** cate matters further, it is difficult, if not impossible, to take the emotion out of the situation. </s><s> NEGOTIATE RARELY

doc#0| initiatives, Lisa Gersch, and her husband have adopted this basic approach. </s><s> According 150 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** to Lisa, "We both have strong personalities, and we really need to divide things based on who cares the most about

doc#0| that, although you care about what he wants, you are going to spend Christmas with your family this 152 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** year whether he chooses to go with you or not. </s><s> The one-third, one-third, one-third approach works particularly well in

doc#0| the work between the two of you, you hire someone to help with the housework. </s><s> As you would in any 154 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** other negotiation, approach this subject from his perspective. </s><s> Whatever you agree to, be specific. </s><s> If your husband

doc#0| picks up on a few repetitive, gentle hints. </s><s> When he does something that is particularly pleasing, 156 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** let him know, and show that you appreciate what he is doing. </s><s> In return, try to do what he desires. </s><s> Both of you should feel

doc#0| you might even consider having this discussion with a marriage counselor or other professional. 158 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** BOYFRIENDS ARE NOT HUSBANDS Negotiating with a boyfriend is different from negotiating with a husband. </s><s> How you

doc#0| will destroy any chance of being able to successfully negotiate with your boyfriend in the future. </s><s> Use the three keys to successful negotiating to guide you when you are dealing with your boyfriend: be confident, be prepared, and always be willing to walk away. </s>

doc#0| enough for two people to work out the issues that inevitably arise in a relationship when 160 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** they both want different things. </s><s> When either or both of them do not know what they want, it is virtually impossible. </s><s> This

doc#0| with them. </s><s> Dating gives you insight into how things will be for the two of you in the long 162 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** run, so pay attention to how you work out your differences—if the relationship fails to go well in its early stages, it

doc#0| she did not want to talk him into anything and that she would not mention it again. </s><s> On October 31, at a 164 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** Halloween party, he announced to all their friends that they were going to get married. </s><s> Janice Lieberman offers some

doc#0| son, she uses the same techniques she uses in business. </s><s> She sets expectations well in advance. 165 166 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** She tells him, "You are going to bed after your favorite television program. </s><s> " She gets him to agree: "Now, when this show

doc#0| that if anyone had ever offered me less than the going rate, I would have simply asked for more. 168 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** Sometimes, you

may find it helpful to involve a third party. </s><s> In your discussions with your children, they will often

doc#0| to listening to you. </s><s> Often that is all they are looking for. </s><s> In most cases, if you show your child 170 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** that you respect his or her opinion, you will be able to work out a solution that is acceptable to everyone. </s><s> G. </s><s> G. </s>

doc#0| up with a sense of entitlement that may keep them from becoming good negotiators. </s><s> If you expect 172 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** to get your way all the time, there is no reason to negotiate. </s><s> One way to avoid that is to expose your children to different

doc#0| certain you get what you deserve is to know your market worth, to firmly and creatively negotiate a 176 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** compensation package consistent with that market value, and to be willing to walk away if you do not get it. </s><s> IT NEVER

doc#0| in a job, you will be able to get even more money, over and above what you negotiate at the time you 178 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** initially accept a job. </s><s> By not negotiating at the outset, you are not only forgoing the money you could have gotten but

doc#0| for different cities as well as comparable salaries for the same job title in different cities. 180 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** • SimplyHired.com, another good source for salary information, is primarily a search engine that looks for job doc#0| been learning CAD technology, now that I am fully proficient, I expect to be paid market rates. </s><s> " 182 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** DISCUSSING YOUR CURRENT COMPENSATION A candidate's current compensation is usually the single most important

doc#0| could state, "I expect to earn X dollars this year, including bonus and stock awards. </s><s> " If you have 184 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** a raise due shortly, include it when you describe your current compensation. </s><s> Thus, you might say, "I expect to receive a

doc#0| of a union or work for the government, your salary may be governed by a set pay scale. </s><s> Your vacation 186 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** and certain other benefits typically will be governed by seniority. </s><s> Therefore, you may not think that there is

doc#0| not kept pace with the added responsibility she had assumed. </s><s> Because she had started at such a low 188 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** salary, her compensation remained well below market, even with good raises and periodic salary adjustments. </s><s> When

doc#0| of self-worth and confidence. </s><s> You do not feel that you owe a duty to either company. </s><s> Moreover, 190 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** you do not even have to actively negotiate; all you have to do is effectively manage the process. </s><s> What most people don't

doc#0| that loyalty to a single company, which should be rewarded, often tends to keep salaries low. 192 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** Men and women view discussions with other companies about employment opportunities differently. </s><s> Many women

doc#0| damage their relationship with the boss. </s><s> That does not necessarily have to be the case. </s><s> It depends 194 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** on your approach. </s><s> You could explore your alternatives and bring the matter up again later. </s><s> You could talk about a time

doc#0| marketing officer for Citibank's eConsumer Group, describes how she used this approach to get a 196 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** promotion when she was vice president for marketing at Pillsbury. </s><s> At the time, sales and marketing were separate

doc#0| he returned, he gave her a lease price that was well above anything her research had indicated 197 198 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** would have been reasonable and much more than she was paying for her current Land Rover with similar options. </s><s> She told

doc#0| cars part time while she was in college. </s><s> After college, she sold Fords and then Mercedes at dealers 200 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** where she was the only female salesperson. </s><s> She was a top producer and became the first and only female sales manager the

doc#0| , at different times of the year and for models that are not selling well. </s><s> Dealers sometimes pass 202 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** on these rebates directly to the consumers in the form of "dealer cash-back" specials or below-market interest rates. </s>

doc#0| the dealer, as well as the dealer's reputation, are also important to consider when buying a car. 204 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** Car dealers are particularly motivated to move their inventory at certain times, for example, the end of the month when

doc#0| the salesperson and told him that the quote was way too much and that they would just keep looking. 206 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** As they got up to leave, the salesperson said, "Wait a minute. </s><s> How much do you want to pay? </s><s> " Cathy responded, "Just tell me

doc#0| offered through local banks and over the Internet before you go to the showroom. </s><s> Frequently, 208 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** though, you can get a good deal financing a new car through the dealership. </s><s> At certain times of the year, automobile

doc#0| , " but the same advice applies to buying a co-op or a condominium. </s><s> Hollywood producer, director, 212 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** and writer Tamar Simon Hoffs shares some advice that she was given years ago by a Chicago real estate developer:

doc#0| in the early stages of a divorce will be more likely to wait for their price. </s><s> Your ability to negoti- 214 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** ate will also be affected by how long the house has been on the market, whether there have been other offers, whether any

doc#0| for a well-priced apartment that is poorly presented. </s><s> Most buyers will fail to see the potential. 216 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** According to Lisa, "People who can see what other people miss" will find bargains in any type of market. </s><s> Also, as Carolyn

doc#0| of one deal in which a potential buyer came to her and said, "I am making what you might consider a low 218 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** offer because this is the worst apartment in this building. </s><s> " Even though she is a professional and her only

doc#0| got a beautiful office in a great location for less than she had been paying in rent—all because 220 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** she used the create approach to come up with a different way to get the office space she needed. </s><s> When Tamar Simon Hoffs was

doc#0| offers. </s><s> After a house has been on the market for a period of time, people begin to wonder if there is 222 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING**

something wrong with it. </s><s> Brokers stop showing it. </s><s> It becomes, as brokers say, "overexposed. </s><s> " One mistake that women

doc#0| the market was. </s><s> She began showing the condominium early Monday morning. </s><s> On the first day, they got 224 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** a bid for the full asking price. </s><s> Rather than accepting it, they decided to continue showing it because they were afraid

doc#0| the convince, collaborate, and create principles discussed in this book apply, divorces are 225 226 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** different. </s><s> Divorces are a tragedy for everyone involved. </s><s> There are no good outcomes—only less-bad ones. </s><s> Even though

doc#0| , before you can successfully collaborate and create, is to convince your soon-to-be ex- 228 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** husband that what you are willing to offer is better than what he would get if he went to trial. </s><s> Divorce negotiations are

doc#0| to educate yourself about the process and what you can realistically expect. </s><s> Your lawyer plays a 230 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** key role in that education. </s><s> A good divorce lawyer should be able to tell you what different judges will give you, within a

doc#0| up marital property also has tax consequences. </s><s> Your primary residence may be worth much more 232 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** than an equally priced vacation home that you rent out, after you take taxes into account. </s><s> You can sell your marital home

doc#0| both live with and that will create as good an environment as possible for your children. </s><s> If you are 234 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** angry, you need to get past it. </s><s> Time, education about the process, and therapy can help. </s><s> Consider them all part of the

doc#0| incentive to keep paying the mortgage on the marital home, if only to protect his investment in it, 236 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** he has no reason to pay for your new place. </s><s> Moreover, the court will take into consideration how much he has to pay to

doc#0| divorce negotiations get resolved only when one or both the parties have had enough. </s><s> But if you 238 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** find yourself feeling that you have had enough and just want out, do not give in to that emotion. </s><s> Knowledge Is Power, So

doc#0| the wife was in a much lower tax bracket, the change had only a minimal impact on her tax liability. 240 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** By thinking about your husband's interests in a collaborative way, you can also often find ways in the course of your

doc#0| to be capable of going to work and earning a decent living. </s><s> Most judges will have much less sympathy- 242 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** thy for, and be much less generous with, a nonworking man than they would with a similarly situated woman. </s><s> Avoid These

doc#0| . </s><s> So you might as well take advantage of education and training opportunities that will help you 244 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** build a better life—and have your spouse pay for it. </s><s> A good time to raise that issue is when your husband's lawyer asks

doc#0| , iPhones, e-mail, text messaging, teleconferencing, videoconferencing, and 245 246 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** social networking. </s><s> Conference calls and virtual meetings have replaced traditional conference rooms as the venues

doc#0| tend to take longer and break down more often. </s><s> In addition, because they are less concerned about 248 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** what people think of them, individuals are generally more direct in their communications when negotiating virtually

doc#0| extensive use of Twitter, blogs, and other social media, has facilitated those negotiations: 250 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** "It results in people feeling like they know you even though you have never met. </s><s> " Kolvin also advises that women

doc#0| they are not paying attention. </s><s> Therefore, it is critical to keep your audience's attention at all 252 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** times. </s><s> Too often we are unsuccessful in our efforts to connect with people virtually because we simply impart

doc#0| information on Web sites that supports your positions. </s><s> The clarity and detail you can provide via 254 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** e-mail can be powerful. </s><s> E-mails are also useful for documenting agreements that have been reached by phone or in person

doc#0| for myself Maintain focus on my goals Avoid empathy trap 257 Practicing (5 to 7) Mastery (8 to 10) 258 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** Able to say no Able to keep emotions from interfering Take reasonable risks Use humor Take people as I find them CONVINCE

Housework 25

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 33

query: Query:[lc="Housework" | lemma_lc="Housework"]

doc#0| in return. </s><s> NEGOTIATE RESPONSIBILITIES: YOUR TURN TO DO THE LAUNDRY If you find yourself resenting doing most of the **housework**, even though both of you work full time, talk about it. </s><s> Don't harp on it. </s><s> Don't nag. </s><s> Use the convince, collaborate, and

doc#0| more. </s><s> Along the same lines, you might suggest that you would feel a lot more romantic if you were less overwhelmed with **housework**. </s><s> Or you might try to create by suggesting that, instead of reallocating the work between the two of you, you hire someone doc#0| to create by suggesting that, instead of reallocating the work between the two of you, you hire someone to help with the **housework**. </s><s> As you would in any 154 A WOMAN'S GUIDE TO **SUCCESSFUL NEGOTIATING** other negotiation, approach this subject from his

doc#1| strength gave them work advantages. </s><s> So for hundreds of thousands of years, women took care of the children and the **housework** while men felled trees to build houses, hunted for food, protected their families (even going off to war), and devoted

doc#1| time. </s><s> One study shows, for example, that even when both spouses work full-time, a huge percentage of women do most of the **housework** and childcare, leaving them little time for themselves.¹ Although we can point to deep historical and sociological

doc#1| partners, may improve women's lives and their health. </s><s> Numerous studies, for example, have shown that women do far more **housework** than men, take more responsibility for caring for their children, and have far less leisure time than their spouses.²

doc#1| who live with men, including professional women. </s><s> Married women who work for pay average about thirty-three hours of **housework** per week—about twothirds of the total household work. </s><s> Married men who are employed do fourteen to eighteen hours of

doc#1| per week—about twothirds of the total household work. Married men who are employed do fourteen to eighteen hours of **housework** a week. "3 The impact of this unequal division of household labor is substantial and measurable. Research has shown

doc#1| that paid employment is associated with reduced depression among both husbands and wives, while time spent in **housework** is associated with increased depression for both genders, regardless of other roles. "9 This tells us that working

doc#1| response reveals the assumptions made by most women: Since they have always done the lion's share of the childcare and **housework** , it seems normal to them that they should continue to do so—and make whatever sacrifices, professional or otherwise,

doc#1| difference. New York: Little, Brown. —. 2002. The talent myth. New Yorker, 22 July. Glass, J., and T. Fujimoto. 1994. **Housework** , paid work, and depression among husbands and wives. Journal of Health and Social Behavior 35(2):179–191. Glick, P.,

doc#1| . Psychological Bulletin 84:1–13. Lennon, M. C., and S. Rosenfield. 1994. Relative fairness and the division of **housework** : The importance of options. American Journal of Sociology 100:506–531. Lerner, J., R. Gonzalez, D. Small, and B.

doc#1| in achievement settings. Psychology of Women Quarterly 18:221–240. Robinson, J. P. 1988. Who's doing the **housework** ? American Demographics 10:24–28. Rosener, J. B. 1990. Ways women lead. Harvard Business Review, November/December

doc#1| 103 HIV/AIDS, 183–184 Hollands, Jean, 85 Holt, Wilma, 35 Hopkins, Ann, 110–111 hormone replacement therapy, 162–163 **housework** , 180–183; effects on women's health, 180–182; gender differences in distribution of, 180–181 human capital, 44, 56.

doc#2| , more powerful than men. We lower our own expectations of what we can achieve. We continue to do the majority of the **housework** and child care. We compromise our career goals to make room for partners and children who may not even exist yet.

doc#2| careers demanded maximum time investment, our biology demanded that we have children. Our partners did not share the **housework** and child rearing, so we found ourselves with two full-time jobs. The workplace did not evolve to give us the

doc#2| , when a husband and wife both are employed fulltime, the mother does 40 percent more child care and about 30 percent more **housework** than the 1 father. A 2009 survey found that only 9 percent of people in dual-earner marriages said that they 2 shared

doc#2| than the 1 father. A 2009 survey found that only 9 percent of people in dual-earner marriages said that they 2 shared **housework** , child care, and breadwinning evenly. So while men are taking on more household 3 responsibilities, this increase is

doc#2| supports Jen's observation that equality between partners leads to happier relationships. When husbands do more **housework** , wives are less depressed, marital conflicts decrease, and 27 satisfaction rises. When women work outside the home

doc#2| . In fact, the risk of divorce reduces by about half when a wife earns half 28 the income and a husband does half the **housework** . For men, participating in child rearing fosters the development of patience, empathy, and adaptability,

doc#2| the home get the chance to relax from their day jobs. When the father is home, he should take on half the child care and **housework** . Also, most employed fathers interact with other grown-ups all day, while mothers at home are often starved for adult

doc#2| homes we create tend to be more rooted in our childhoods. My generation grew up watching our mothers do the child care and **housework** while our fathers earned the

wages. </s><s> It's too easy for us to get stuck in these patterns. </s><s> It is no surprise that married and

doc#2| . </s><s> It is no surprise that married and cohabitating men whose mothers were employed while they were 32 growing up do more **housework** as adults than other men. </s><s> The sooner we break the cycle, the faster we will reach greater equality. </s><s> One of the reasons

doc#2| the door by companies that did not allow flexibility and welcomed home by partners who weren't doing their share of the **housework** and child rearing. </s><s> Others remained but scaled back their ambitions to meet outsized demands. </s><s> I watched as the promise doc#2| of time per week that married fathers spent on child care almost tripled and the amount of time married fathers spent on **housework** more than doubled. </s><s> In 1965, married fathers spent 2.6 hours per week on child care. </s><s> In 2000, married fathers spent 6.5 doc#2| week on child care. </s><s> Most of this increase occurred after 1985. </s><s> In 1965, married fathers spent about 4.5 hours per week on **housework** . </s><s> In 2000, married fathers spent almost 10 hours per week on housework. </s><s> The largest increase in the time spent on

doc#2| , married fathers spent about 4.5 hours per week on housework. </s><s> In 2000, married fathers spent almost 10 hours per week on **housework** . </s><s> The largest increase in the time spent on housework took place between 1965 and 1985. </s><s> The amount of time married

doc#2| . </s><s> In 2000, married fathers spent almost 10 hours per week on housework. </s><s> The largest increase in the time spent on **housework** took place between 1965 and 1985. </s><s> The amount of time married fathers spend each week doing housework has not increased

doc#2| in the time spent on housework took place between 1965 and 1985. </s><s> The amount of time married fathers spend each week doing **housework** has not increased much since 1985. </s><s> See Suzanne M. </s><s> Bianchi, John P. </s><s> Robinson, and Melissa A. </s><s> Milkie, Changing Rhythms of

doc#2| (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000), 111–24; and Sondra E. </s><s> Solomon, Esther D. </s><s> Rothblum, and Kimberly F. </s><s> Balsam, "Money, **Housework** , Sex, and Conflict: Same-Sex Couples in Civil Unions, Those Not in Civil Unions, and Heterosexual Married Siblings,"

doc#2| United States," American Journal of Sociology 112, no. 2 (2006): 442–72. 29. </s><s> Scott Coltrane, Family Man: Fatherhood, **Housework** , and Gender Equality (Oxford: Oxford University Press, 1996). 30. </s><s> For a discussion of earnings and bargaining power

doc#2| , no. 2 (2010): 135–63; Neil Chethik, Voice Male: What Husbands Really Think About Their Marriages, Their Wives, Sex, **Housework** , and Commitment (New York: Simon & Schuster, 2006); and K. </s><s> V. </s><s> Rao and Alfred DeMaris, "Coital Frequency Among Married

doc#2| 2 (1995): 135–50. 32. </s><s> Sanjiv Gupta, "The Consequences of Maternal Employment During Men's Childhood for Their Adult **Housework** Performance," Gender & Society 20, no. 1 (2006): 60–86. 33. </s><s> Richard W. </s><s> Johnson and Joshua M. </s><s> Wiener, A Profile of Frail

household work 4 (acima)

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="household" | lemma_lc="household"] [lc="work" | lemma_lc="work"]

doc#1| . </s><s> Married women who work for pay average about thirty-three hours of housework per week—about twothirds of the **total household work** . </s><s> Married men who are employed do fourteen to eighteen hours of housework a week. </s><s> "3 The impact of this unequal division

doc#1| , rheumatoid arthritis, diabetes, and other illnesses.7 Women pay for shouldering more than their share of **household work** with diminished professional success as well. </s><s> Numerous studies have noted the fact that, as Linda Austin writes, "

doc#1| in the evaluation of pay. </s><s> Organizational Behavior and Human Performance 12:170–195. </s><s> Goodnow, J. </s><s> J. 1988. </s><s> Children's **household work** : Its nature and functions. </s><s> Psychological Bulletin 103(1):5–26. </s><s> Graglia, C. </s><s> F. 1998. </s><s> Domestic tranquility: A brief

doc#2| my mother to be careful about role definition in the beginning of a relationship. </s><s> Even though my mother did most of the **household work** , my father always vacuumed the floor after dinner. </s><s> She never had to persuade him to do this chore; it was simply his job

doc#2| raising the kids when he was home. </s><s> But once Jen had reduced her workload, she ended up being responsible for all of the **household work** , including running errands, paying bills, cooking, and scheduling. </s><s> When the offer came from Mark and Priscilla, Jen

Housewife 2

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 2

query: Query:[lc="Housewife" | lemma_lc="Housewife"]

doc#0| strike out or to just capitulate and get this over. </s><s> Roberta Benjamin describes this common phenomenon: Women, whether housewives or Ph.D.s, come in with economic fears. </s><s> They see financial ruination, which results in their getting angry. </s><s> This gets

doc#2| in her own neighborhood did not consider her work to be as important as a "real job. </s><s> " She was still regarded as "just a housewife" – undercutting the very real but unpaid work of raising children and advocating for human rights. </s><s> We all want the same

Work at home 1

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 1

query: Query:[lc="Work" | lemma_lc="Work"] [lc="at" | lemma_lc="at"] [lc="home" | lemma_lc="home"]

doc#2| " marriages (whose wives worked outside the home full-time) to men in more "traditional" marriages (whose wives worked at home). </s><s> The researchers wanted to determine if a man's home arrangement affected his professional behavior. </s><s> It did. </s>

active listening 12

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 21

query: Query:[lc="active" | lemma_lc="active"] [lc="listening" | lemma_lc="listening"]

doc#0| , and traditional distributive negotiating tactics. </s><s> In Chapter 3, we provide you with the convince tools, such as **active listening** , purposeful questioning, using concessions, and anchoring, that will enable you to persuade someone to do what you

doc#0| You gain confidence through practice. </s><s> Put the skills you learn from this book to use on a daily basis. </s><s> Practice the active listening and purposeful questioning skills we discuss in Chapter 3 until you master them. </s><s> Try using them at the dinner table with

doc#0| are saying without questioning it. </s><s> Convince can be broken down into four basic elements: listening (which includes active listening), purposeful questioning, anchoring, and delivering your message. </s><s> LISTENING Negotiating is a dialogue, not a

doc#0| find out about likes and, equally important, dislikes. </s><s> Make the people you are negotiating with feel like they belong. </s><s> ACTIVE LISTENING Active listening techniques are designed to encourage people to talk and tell you what they really care about. </s><s> In

doc#0| and, equally important, dislikes. </s><s> Make the people you are negotiating with feel like they belong. </s><s> ACTIVE LISTENING Active listening techniques are designed to encourage people to talk and tell you what they really care about. </s><s> In addition to asking lots

doc#0| people to talk and tell you what they really care about. </s><s> In addition to asking lots of questions, there are some specific active listening techniques that you can use to get people to open up to you. </s><s> Active listening is the process of encouraging someone to doc#0| lots of questions, there are some specific active listening techniques that you can use to get people to open up to you. </s><s> Active listening is the process of encouraging someone to engage in conversation. </s><s> Eight basic active listening techniques are

doc#0| people to open up to you. </s><s> Active listening is the process of encouraging someone to engage in conversation. </s><s> Eight basic active listening techniques are described below: attending, reflecting back, clarifying, encouraging, acknowledging effort, doc#0| forward. </s><s> Look the person in the eye. </s><s> Nod your head and smile. </s><s> Attending can be used by itself or in conjunction with other active listening techniques. • Reflecting back: Reflecting back is paraphrasing, in your own words, your understanding of what has

doc#0| whose style is different, recognize this and adjust your style accordingly. </s><s> You should also make frequent use of active listening techniques to make sure the two of you are communicating. </s><s> NEGOTIATING STYLES COMPETITIVE NEGOTIATING STYLE (MALE) •

doc#0| . </s><s> If something is bothering you, don't ignore it. </s><s> Resentment will build up, and it will hurt your marriage. </s><s> Use the active listening techniques discussed in Chapter 3 to work out issues that arise in the marriage. </s><s> Look at things from his perspective. </s>

doc#0| the discussion. </s><s> Start by asking him about his feelings and what he wants, likes, or thinks can be better. </s><s> Use your active listening skills. </s><s> Once he knows that you are open to hearing him, he will be more willing to listen to you. </s><s> At some point, you must be

doc#0| say no Able to keep emotions from interfering Take reasonable risks Use humor Take people as I find them CONVINCE SKILLS ACTIVE LISTENING Listening under Attending Reflecting back Clarifying Encouraging Acknowledging effort Recognizing feelings

doc#0| Exploring other alternatives Changing the people Trying different things Creating new paradigms 259 Index Active listening , 67–70, 258 Adjust your message, convince, 96–99 Aggressive style, 21–23, 137–143 Agreement on options, 116–119

doc#0| remembering to ask, 24–30 what other side would do, 75 "why," 73, 114–115 Assumptions, examining, 130–132 Attending, **active listening**, 68 Attitudes, negotiating checklist, 257–258 Audience, tailoring message to fit, 91 Authenticity, as crucial, 19–doc#0| and significant other, 153–155 Christianson, Brenda, 136 Circling negotiating approach, men, 135–139 Clarifying, **active listening**, 68 Clinton, Hillary, 27–28, 87, 95 Clothing choices, 20–21 Collaborate, as skill, 100–119 agree on option, 116–119 doc#0| to negotiating success, 3–5 projecting, 2–3, 5–7 research people, 4 tips for projecting, 6 Convince, as skill, 59–99 **active listening**, 67–70, 258 adjusting your message, 96–99 anchoring, 77–84, 258 concessions, 96–99 delivering your message, 85–96, doc#0| Emotions: children, 169–170 divorce, 233–237 failure to control, 42–48 home buying, 218–219, 222–223 recognizing, **active listening**, 68–69 significant other, negotiating with, 160–161 tone, 94–96 Empathy trap, 35–38 262 INDEX Employers, 174–196 doc#0|, 189–191 raises and promotions, 191–196 salary, 174–176, 179–184 third-party negotiators, 186–189 Encouraging, **active listening**, 68–69 Enthusiasm and employers, 184–185 Errors (see Mistakes in negotiating) Evans, Carol, 35, 163 Evans, Gail, doc#0| estate transactions, 210–224 avoiding mistakes, 34–35, 40–41 buying, 210–221 selling, 221–224 Reflecting back, **active listening**, 68 Rejection, xv, 30–31 Relational negotiating style, 138–139 Relationships: collaborate skills, 104–108 create doc#0|, keys to negotiating, 1–17 confidence, 1–7 preparation, 1, 8–14 willingness to walk away, 1, 14–17 Summarizing, **active listening**, 70 Taylor, Sharon, 32–33, 45, 135 Temin, Davia, 24–25, 46–47, 178 Theme, developing message, 86–89 Third-party

taking advantage / be taken advantage of (4) 39

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="taking" | lemma_lc="taking"] [lc="advantage" | lemma_lc="advantage"]

doc#0| or to focus on CONVINCING 87 how your proposal benefits others (for example, a charity). </s><s> Appeals to values include taking advantage of human tendencies to want what other people want (introducing competition) and to value things that are hard to get (doc#0|, for food, and for gas once I got a car. </s><s> I promised that I would not abuse the privilege. </s><s> If he ever felt that I was taking advantage, I told him, he could make me repay him. </s><s> (Letting others know that you realize they have power over a situation when, in

doc#0| the company to abandon its practice of not giving its executives "contracts. </s><s> " AN AUCTION IS A TYPE OF NEGOTIATION: TAKING ADVANTAGE OF ANOTHER OFFER When you are negotiating with a prospective employer, it helps to have another offer to use as leverage

doc#0| could not make a decision without speaking to their husband, father, or boyfriend. </s><s> Kitty made an excellent living taking advantage of the fact that the male sales staff did not want to sell to women. </s><s> She also realized that there was a tremendous

doc#0| that your spouse may be feeling guilty can help you obtain a favorable settlement. </s><s> Women generally feel uncomfortable taking advantage of someone else's feelings of guilt, whereas men have little problem using any edge they might have in a negotiation. </s><s> In

doc#1| the time that everyone—both men and women—was expected to be away from the office. </s><s> The company also advertised that taking advantage of flexible work arrangements wouldn't hinder one's professional advancement within the organization. </s><s> This

doc#1| in her salary even when she had another job offer and her boss asked what it would take to keep her. </s><s> "I thought it would be taking advantage of an opportunity but an

unfair advantage," she explained. </s><s> Stephanie understood that she had some market power, but

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 4

query: Query:[lc="be" | lemma_lc="be"] [lc="taken" | lemma_lc="taken"] [lc="advantage" | lemma_lc="advantage"] [lc="of" | lemma_lc="of"]

doc#0| of the women we interviewed, Carol has a difficult time negotiating for herself. </s><s> But she doesn't want to feel that she is being taken advantage of , so she would have no problem seeking a raise if she felt she was being paid significantly less than her peers at similar

doc#0| response. </s><s> Be careful not to make him feel that you are trying to manipulate him. </s><s> No one enjoys being manipulated or being taken advantage of . </s><s> You can avoid that by making sure that his interests are being satisfied along with your own. </s><s> SOME BOYFRIENDS ARE NOT

doc#0| , and he got what he asked for. </s><s> Dorfner noted that she has never taken a job for the money, but "it hurts to feel that you are being taken advantage of . </s><s> " She adds: "Negotiating compensation is about knowing your worth and being compensated fairly. </s><s> Today, I know they

doc#0| type of bargaining. </s><s> We include it here to illustrate not only how to haggle, a skill you sometimes need in order to avoid being taken advantage of , but, more important, to illustrate how Cathy deals with being underestimated because she is a woman. </s><s> The salesperson

gender role 20

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 34

query: Query:[lc="gender" | lemma_lc="gender"] [lc="role" | lemma_lc="role"]

doc#1| all draw a wide range of conclusions about the people we meet—as soon as we meet them—based on their gender. </s><s> Ideas about gender roles go even further. </s><s> Not merely beliefs about what men and women are like, these shared ideas represent our expectations

doc#1| toward their 63 CHAPTER 3 own needs and ambitions. </s><s> And this is where problems arise, because the ideas we share about gender roles are also normative—they involve qualities and behaviors that we believe men and women should have. </s><s> So a man who is not

doc#1| may also suggest that during intimate relations, as in other parts of their lives, women tend to fulfill their expected gender role and focus 64 NICE GIRLS DON'T ASK on the needs of their partners while men, trained to be "self-oriented," are more

doc#1| in this realm).8 At work, the different jobs men and women typically perform also perpetuate traditional ideas about gender roles . </s><s> As recently as 2001, 98 percent of child-care workers, 82 percent of elementary school teachers, 91 percent of nurses

doc#1| not make use of the more female-identified traits in their personalities. </s><s> But we've become so self-conscious about gender roles and gender stereotypes in recent years, you may say, how can we still be perpetuating them? </s><s> How do well-loved little

doc#1| beliefs. </s><s> The first involves the socialization and development of children and the second involves the maintenance of gender roles by adults. </s><s> The Socialization of Children A line of child development research has identified a process of "sextyping,

doc#1| toys embark on the rescue mission while the female toys wait behind. </s><s> The behavior of the female toys conforms closely to gender role norms for girls in other ways as

well. </s><s> Bo Peep, in the first movie, remains loyal to Woody (the "head" or alpha toy in the

doc#1| self-confidence, and would therefore be a gender-role violation for a girl. </s><s> The social importance of abiding by gender roles was illustrated by a recent study of adolescence and self-esteem. </s><s> Researchers found that 71 CHAPTER 3 boys in late doc#1| in their self-esteem when they reached young adulthood.²⁴ This tells us that abiding by the strictures of prevailing gender roles can have a positive impact on self-esteem, presumably because other people respond positively to boys and girls—and

doc#1| —and men and women—who behave according to expectations. </s><s> It also tells us that behaving in ways inconsistent with gender roles may have negative consequences for self-esteem, because such behavior often elicits critical responses and negative

doc#1| reduce the chances that his belief will be challenged and revised. </s><s> Regardless of the mechanisms by which these gender roles are perpetuated, it seems unlikely that our conceptions about gender roles will change quickly. </s><s> Although the last 30

doc#1| of the mechanisms by which these gender roles are perpetuated, it seems unlikely that our conceptions about gender roles will change quickly. </s><s> Although the last 30 years have seen a marked rise in the proportion of women in the paid labor force

doc#1| accept women who ask for what they want may be one of those ways. 75 CHAPTER 3 Why Don't Women Resist These Norms? </s><s> Existing gender roles and stereotypes hardly work to the material or economic advantage of women. </s><s> Why then, don't women rebel against them? </s>

doc#1| <s> Change of this sort is not only possible, it's necessary—because another reason women don't resist the constraints of gender roles and stereotypes involves the consequences for violating those expectations. </s><s> As our culture currently functions,

doc#1| they fear the penalties for counterstereotypical behavior. </s><s> Other research confirms that women conform more to gender roles in public than in private. </s><s> In one study, researchers asked college students to estimate their grade-point averages (

doc#1| this is difficult for everyone at the outset, she believes that it's harder for women than for men. </s><s> Part of the everyday gender role of being male, she said, involves the expectation that you will act aggressively and exercise personal power. </s><s> "Young

doc#1| Online: Business. 2001. </s><s> Bitchy bosses go to boot camp, 8 August. </s><s> Beal, C. </s><s> R. 1994. </s><s> Boys and girls: The development of gender roles .

</s><s> New York: McGrawHill. </s><s> Bergmann, B. 1986. </s><s> The economic emergence of women. </s><s> New York: Basic Books. </s><s> Bertrand, M., and K. </s>

doc#1| resources most effectively, 56–58 advice for parents: on assigning chores to children that don't reinforce gender roles , 29– 30, 35–36; on avoiding directing girls toward more structured play activities, 34– 35; on being role models, 36;

doc#1| girls toward more structured play activities, 34– 35; on being role models, 36; on not reinforcing traditional gender roles , 81. </s><s> See also socialization of children advice for society: on changing images of and commentary about women in the

doc#1| , and negotiation, 154–157 agentic behavior, definition of, 63 aggression, constraints on expression by women. </s><s> See gender roles , social importance of abiding by; testosterone anxiety, 11; consequences of, 115–116; as a deterrent to asking, 113–

doc#1| , Diana, 52–53, 59, 64 Galinsky, Adam, 75 Gallanter, Joanna Rees, 56 Gelfand, Michele, 2–3, 114 gender norms. </s><s> See gender roles gender roles, 63–64; and adult

expectations, 72–75; in computer games, 70–71; and constraints on men, 86–87; freedom doc#1| , 52–53, 59, 64 Galinsky, Adam, 75 Gallanter, Joanna Rees, 56 Gelfand, Michele, 2–

3, 114 gender norms. </s><s> See gender roles gender roles , 63–64; and adult expectations, 72–75; in computer games, 70–71; and constraints on men, 86–87; freedom for women

doc#1| , 62–63, 67, 110–111; changing, 81–87; effects on test performance, 79–80; perpetuation of, 74–75. </s><s> See also **gender roles** ; "stereotype threat" Gerhart, Barry, 130–131 Get Paid What You're Worth: The Expert Negotiators' Guide to Salary and doc#1| ; socialization of children Parks, Judi McLean, 168–169 pay allocation. </s><s> See entitlement penalties for violating **gender roles** . </s><s> See gender roles, penalties for violating performance evaluations, and the gender gap. </s><s> See women, and devaluation doc#1| of children Parks, Judi McLean, 168–169 pay allocation. </s><s> See entitlement penalties for violating gender roles. </s><s> See **gender roles** , penalties for violating performance evaluations, and the gender gap. </s><s> See women, and devaluation of their work

doc#1| Most Important Job in the World Is Still the Least Valued (Crittenden), 44 punishment for violating gender norms. </s><s> See **gender roles** , penalties for violating Purohit, Devarat, 116 Racine, Jean, 99–100 "recognition of opportunity" scale, 19–20, 38–

doc#1| , Peter, 148–149 Slovic, Paul, 135–136 Small, Deborah, 2–3 social "epidemics," 14 social sanctions, 86–87. </s><s> See also **gender roles** , penalties for violating socialization of children, 27–31, 67, 69–72; gender differences in forms of play, 120– 121;

doc#1| to leadership behavior, 89–91; and self-employment, xi; and single mothers, xii; and voting rights, 24. </s><s> See also **gender roles** ; women, and negotiation; women's work women, and negotiation: and ability to evaluate fair outcomes, 41–43, 46, 49,

doc#2| provides cannot be bought. </s><s> After a few short months of parenthood, we had already fallen into traditional, lopsided **gender roles** . </s><s> We were not unique. </s><s> In the last thirty years, women have made more progress in the workforce than in the home. </s><s> According

doc#2| the mother is highly involved. </s><s> We all need to encourage men to lean in to their families. </s><s> Unfortunately, traditional **gender roles** are reinforced not just by individuals, but also by employment policies. </s><s> Most companies in the United States offer

doc#2| place less importance than do men on job characteristics common to senior roles, such as high pay, power, and prestige; **gender role socialization** influences girls' and women's attitudes and choices about occupational achievement; and women are

doc#2| self-assessments, including low self-confidence; "feminine modesty," which holds that to act in accordance with **gender role stereotypes** and/or to avoid the negative consequences of female immodesty, girls and women present themselves in a

doc#2| work and family life, see David Cotter, Joan M. </s><s> Hermesen, and Reeve Vanneman, "The End of the Gender Revolution? </s><s> **Gender Role** Attitudes from 1977 to 2008," American Journal of Sociology 117, no. 1 (2011): 259–89; Pamela Stone, Opting Out? </s><s> Why

doc#2| Garcia-Retamero and Esther López-Zafra, "Prejudice Against Women in Male-Congential Environments: Perceptions of **Gender Role** Congruity in Leadership," Sex Roles 55, nos. 1–2 (2006): 51–61; David L. </s><s> Mathison, "Sex Differences in the Perception

first offer 32

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 33

query: Query:[lc="first" | lemma_lc="first"] [lc="offer" | lemma_lc="offer"]

doc#0| . </s><s> Then decide if you want to use a create approach to change the negotiating paradigm. </s><s> Determine who should make the **first offer** . </s><s> (See the discussion of "anchoring" in Chapter 3, pages 77 to 84.) Then choose your strategy for handling the

doc#0| A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING offer, or your response, if the other side has already made or will make, the **first offer** . </s><s> FIVE-MINUTE

NEGOTIATING PREP List your goals. </s><s> Determine your bottom line. </s><s> Identify the other side's interests. </s>

doc#0| is as much psychological as it is real. </s><s> Convince takes that into account in order to influence the outcome. </s><s> Who makes the first offer can also play a critical role in determining what anchor the parties will eventually use. </s><s> So who 80 A WOMAN'S GUIDE TO

doc#0| what anchor the parties will eventually use. </s><s> So who 80 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING should make the first offer ? </s><s> If you are able to determine with a fair degree of certainty what the reasonable range of possible outcomes is, then you

doc#0| to determine with a fair degree of certainty what the reasonable range of possible outcomes is, then you should make the first offer . </s><s> That way, you set the anchor. </s><s> This is normally the situation when you are buying a car because if you have done your

doc#0| as an employment negotiation, in which the range of possible outcomes is less clear, try to get the other side to make the first offer . </s><s> Otherwise, what you propose may be much less than what the other side would have offered had you allowed them to go first doc#0| too much and price yourself out of consideration. </s><s> This is a no-win situation for you. </s><s> Unless you let the company make the first offer , you will end up asking for either too little or too much. </s><s> There is one exception to this rule: If the person with whom you

doc#0| made the mistake of divulging exactly what you are earning, then you don't want the prospective employer to make the first offer . </s><s> Rather, you must change the anchor. </s><s> As discussed in Chapter 9, one solution is to provide information about the market doc#0| then I had already learned how to "break the rules. </s><s> " I knew instinctively that it was better to let the other side make the first offer , so instead of asking for a specific rate, I told the parents to pay me "whatever they thought was appropriate. </s><s> " Of

doc#0| see an offer as the starting point for negotiations. </s><s> Women, on the other hand, are much more likely to simply accept the first offer a potential employer makes. </s><s> Women too seldom negotiate when considering a job offer, and, even when they do, women doc#1| in our society typically take a harder line against women than they take against men in a negotiation. </s><s> They make worse first offers to women, pressure women to concede more, and themselves concede much less. </s><s> This doesn't simply limit the results

doc#1| learned to her surprise that they had been planning to make her an offer as well. </s><s> If she had waited before accepting the first offer , the existence of the second offer would have put her in a better negotiating position. </s><s> But because she undervalued her doc#1| have put her in a better negotiating position. </s><s> But because she undervalued her skills and her appeal, she accepted the first offer she received—and a salary that was less than she had been making before and less than she almost certainly could have

doc#1| than the original offers they received while women negotiated increases that were only 2.7 percent higher than their first offers .4 This means that the men's payoff for this single negotiation was 59 percent greater than the women's (4.3 is 59

doc#1| 10 percent more). </s><s> Higher targets have been shown to improve negotiation outcomes for two reasons: They influence the " first offer " a person makes in a negotiation and they influence how quickly or slowly a person concedes from his or her opening

doc#1| makes in a negotiation and they influence how quickly or slowly a person concedes from his or her opening position. </s><s> A first offer is like an opening move in a chess game—it signals a player's intentions, gives an idea of what kind of player he or she is,

doc#1| a player's intentions, gives an idea of what kind of player he or she is, and sets the stage for everything that follows. </s><s> First offers play a critical role in producing good negotiated outcomes because they influence the other negotiators'

doc#1| a starting point for the interaction. </s><s> They also tend to lead to higher final agreements. </s><s> The impact of higher targets on first offers was demonstrated by another study Linda conducted with Hannah Riley and Kathleen McGinn in which they found a direct doc#1| with Hannah Riley and Kathleen McGinn in which they found a direct one-to-one correlation between targets and first offers –meaning that each 132 LOW GOALS AND SAFE TARGETS dollar increase in a person's goal translated into an increase in his

doc#1| that each 132 LOW GOALS AND SAFE TARGETS dollar increase in a person's goal translated into an increase in his or her first offer of about a dollar. </s><s> So the higher the goal, the higher the first offer, and the higher the first offer, the higher the

doc#1| goal translated into an increase in his or her first offer of about a dollar. </s><s> So the higher the goal, the higher the first offer , and the higher the first offer, the higher the likely negotiated settlement.8 Setting high goals is also important

doc#1| increase in his or her first offer of about a dollar. </s><s> So the higher the goal, the higher the first offer, and the higher the first offer , the higher the likely negotiated settlement.8 Setting high goals is also important because a lack of ambitious goals

doc#1| as well. </s><s> Why the Differences? </s><s> We know that women typically set less aggressive goals than men, make more modest first offers ,12 and concede more rapidly. </s><s> One of Linda's studies with Hannah Riley and Kathleen McGinn found male negotiators

doc#1| position than women feel themselves to be, men often develop more aggressive targets, present more extreme first offers , and make fewer concessions. </s><s> In many cases, this means they also come away from the bargaining table with a better deal

doc#1| may help him feel more confident about setting higher targets for the negotiation and making a more aggressive first offer –taking greater 139 CHAPTER 6 risks in order to get as much as he can. </s><s> Once the negotiation has begun, if a man is

doc#1| still will not concede as much to a woman in a negotiation as they will to a man.

</s><s> In addition, employers often make lower first offers to women than they make to men and take it for granted that women will work for less. </s><s> In the next chapter, we look at the ways

doc#1| to African Americans.1 This tells us that car salespeople, as a group, have learned (or been trained) to make higher first offers in negotiations with women and African Americans.

</s><s> Since we know that higher first offers go hand in hand with higher

doc#1| been trained) to make higher first offers in negotiations with women and African Americans. </s><s> Since we know that higher first offers go hand in hand with higher targets, we can conclude that car salespeople also set higher targets against women and

doc#1|. </s><s> This expectation, consciously or subconsciously, will lead them to set higher targets against women, make tougher first offers , press harder for concessions, and resist conceding more than they would if they were negotiating with men. </s><s> In other

doc#1| representing another person than when they were representing themselves. </s><s>

Women also indicated that they would make first offers that were 23 percent higher when they were represent156 JUST SO MUCH AND NO MORE ing someone else than they would make

doc#1| Feminism Is Bad for Women's Health Care," Wall Street Journal, 100 feminists, demonization of, 100 Fiorina, Carly, 93 first offers , importance of in negotiation, 132– 133 Fisher, Roger, 123–124, 127, 167 Fiske, Susan, 110 Fitt, Lawton Whehle, 152–

doc#2| brother-in-law didn't know the details of my deal. </s><s> His point was simply that no man at my level would consider taking the first offer . </s><s> This was motivating.

</s><s> I went back to Mark and said that I couldn't accept, but I prefaced it by telling him, "Of course you
 doc#2| included a talented negotiator, Shailesh Rao, who stepped in to teach me the obvious: letting the other side make the first offer is often crucial to achieving favorable terms. </s><s>
 Everyone has room to improve. </s><s> Most people have a style in the workplace

gender gap 18

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 27

query: Query:[lc="gender" | lemma_lc="gender"] [lc="gap" | lemma_lc="gap"]

doc#1| initial differences can quickly turn into big discrepancies over time. </s><s> As a result, the cumulative effects of the gender gap in asking can be enormous. </s><s> In the realm of social equity, small inequalities between men and women, between racial

doc#1| Deloitte and Touche had almost tripled, from 5 to 14 percent—a huge gain in nine years. </s><s> The firm had also eliminated the gender gap in turnover (now about 18 percent annually for both men and women), and saved close to \$250 million in hiring and

doc#1| their 66 NICE GIRLS DON'T ASK mothers and grandmothers? </s><s> That we do perpetuate it is inarguable: Our research observed gender gaps in entitlement for men and women currently 35 and younger that were equal to those for older generations.¹³ This means doc#1| the "pay allocation" studies described in chapter 2, for example, the researchers consistently replicated the adult gender gap in entitlement among schoolchildren. </s><s> Using first, fourth, seventh, and tenth graders (with Hershey's kisses

doc#1| deter women's progress cannot be overlooked. </s><s> Even though much of the available data in this area can tell us only that a gender gap in earnings exists and not why, this we do know: Women as a group earn less than men, progress more slowly through the doc#1|), the consistency with which women's lower goals limit how much women are paid has persuaded some researchers that the gender gap in wages could be all but eliminated if men and women were to set comparable goals.¹⁴ But why does this happen? </s><s> We've

doc#1| not only increases women's goals and helps them achieve better negotiated settlements—it may even eliminate the gender gap in outcomes. </s><s> For this study, they recruited undergraduates from the Boston area to participate in negotiations and

doc#1| " negotiation, and the researchers found that gender differences in goals (men's were higher) closely paralleled the gender gap in negotiated results (the men negotiated better salaries). </s><s> After this negotiation, the student subjects attended

doc#1| increased the goals of both men and women and led to improvements in negotiated results for both. </s><s> However, gender gaps in performance remained because the women and the men increased their goals by about the same amount and consequently

doc#1| tells us that goal-setting can indeed increase women's negotiated outcomes, but if men receive similar training, gender gaps will persist. 143 CHAPTER 6 The "self-management" training produced more dramatic results. </s><s> This training, the

doc#1| the salaries negotiated by both men and women but increased them far more for women— and completely eliminated the gender gap in performance. </s><s> To explore whether they were correct that the "self-management" training increased the students'

doc#1| <s> The researchers concluded that changing the women's feelings of control over the negotiation process eliminated the gender gap in performance. </s><s> They also concluded that this type of selfmanagement training program can be extremely effective in

doc#1| how the factors that constrain women from negotiating for themselves play out in the private sphere. </s><s> We know that the gender gap in asking widens in ambiguous situations without clear guidelines,¹ and ideas about proper male and female roles have

doc#1| . </s><s> Bergmann, B. 1986. </s><s> The economic emergence of women. </s><s> New York: Basic Books. </s><s> Bertrand, M., and K. </s><s> F. </s><s> Hallock. 2000. </s><s> The **gender gap** in top corporate jobs. </s><s> National Bureau of Economic Research Working Paper #7931. </s><s> Beyer, S., and E. </s><s> M. </s><s> Bowden. 1997. </s>

doc#1| in average earnings of women compared to men, 95; women's compared to men's, 24–25 Emrich, Cynthia, 7 entitlement: **gender gaps** in, 67, 71; women's low sense of, 51–54, 58–60, 64, 155–157 218 INDEX Epstein, Cynthia Fuchs, 57, 153–154 Ernst and

doc#1| penalties for violating gender roles. </s><s> See gender roles, penalties for violating performance evaluations, and the **gender gap** . </s><s> See women, and devaluation of their work Pfeffer, Jeffrey, 57, 176, 177 Pinkley, Robin L., 6, 8 play activities:

doc#2| , earning about 57 percent of the undergraduate and 60 percent of 3 the master's degrees in the United States. </s><s> This **gender gap** in academic achievement has even caused 4 some to worry about the "end of men. </s><s> " But while compliant,

doc#2| already suggests that companies with more women in leadership roles have better work-life policies, smaller **gender gaps** in executive compensation, and 26 more women in midlevel management. </s><s> The hard work of generations before us means that

doc#2| Goldin, Lawrence F. </s><s> Katz, and Ilyana Kuziemko, "The Homecoming of American College Women: The Reversal of the College **Gender Gap** ," Journal of Economic Perspectives 20, no. 4 (2006): 133. 6. </s><s> Catalyst, Targeting Inequity: The Gender Gap in U.S.

doc#2| the College Gender Gap," Journal of Economic Perspectives 20, no. 4 (2006): 133. 6. </s><s> Catalyst, Targeting Inequity: The **Gender Gap** in U.S. Corporate Leadership (September 2010),

doc#2| & Proceedings 98, no. 2 (2008): 363–69; Marianne Bertrand, Claudia Goldin, and Lawrence F. </s><s> Katz, "Dynamics of the **Gender Gap** for Young Professionals in the Financial and Corporate Sectors," American Economic Journal: Applied Economics 2,

doc#2| %20in%20 the%20Economy%20white%20paper%20FINAL.ashx. </s><s> Most surveys on aspirations to senior levels find a **gender gap** between men and women, with more men than women aspiring to these top management positions. </s><s> A 2003 survey by the Family

doc#2| 21, http://www.simmons.edu/som/docs/centers/TGOB_report_full.pdf. 16. </s><s> Jenna Johnson, "On College Campuses, a **Gender Gap** in Student Government," Washington Post, March 16, 2011,

doc#2| than eight hundred U.S. firms found that when more women sat on the executive compensation committee of the board, the gender gap in executive pay was smaller. </s><s>

This study found, however, that having a female CEO was not associated with a reduction in

doc#2| pay was smaller. </s><s> This study found, however, that having a female CEO was not associated with a reduction in the **gender gap** in pay. </s><s> See Taekjin Shin, "The

doc#2|, however, that having a female CEO was not associated with a reduction in the gender gap in pay. </s><s> See Taekjin Shin, "The **Gender Gap** in Executive Compensation: The Role of Female Directors and Chief Executive

doc#2| like a fraud, fearing discovery with each success. </s><s> Why do women feel this way more often than men do? </s><s> What causes the **gender gap** ? 6. </s><s> Sandberg

believes that there are times when you can reach for opportunities even if you are not sure you are quite

negotiating style 25

corpus: user/mariliasette/female_leadership
subcorpus:

size: 25

query: Query:[lc="negotiating" | lemma_lc="negotiating"] [lc="style" | lemma_lc="style"]
 doc#0| effective ways to achieve your objectives. </s><s> Create helps you to find ways to negotiate that better fit your needs or your negotiating style . </s><s> As discussed in Chapter 5, sometimes the best way to get what you want is to come up with a new way of resolving the issue—a

doc#0| dealing. </s><s> Are they honest? </s><s> Can you trust them? </s><s> Will they try to intimidate you? </s><s> Do you know anyone in common? </s><s> What is their negotiating style ? </s><s> In addition to talking with people that know them, the Internet offers an easy way to gather information. </s><s> THE THREE

doc#0| more successful when they negotiate if they don't try to "negotiate like a man. </s><s> " Most women prefer a "relational negotiating style " and are uncomfortable with a "competitive negotiating style" (see Chapter 6, pages 137–138). </s><s> To be successful, doc#0| "negotiate like a man. </s><s> " Most women prefer a "relational negotiating style" and are uncomfortable with a "competitive negotiating style " (see Chapter 6, pages 137–138). </s><s> To be successful, choose a negotiating style that makes you feel comfortable and

doc#0| are uncomfortable with a "competitive negotiating style" (see Chapter 6, pages 137–138). </s><s> To be successful, choose a negotiating style that makes you feel comfortable and reflects who you are. </s><s> If you aren't authentic, people will see right through it, and doc#0| is an example of collaborate at its best. </s><s> As mentioned in Chapter 1, most women are more comfortable with a "relational" negotiating style than with the "competitive" style favored by men. </s><s> Women also have several advantages over men when it comes to

doc#0| . </s><s> It is about changing the negotiating paradigm under which you are operating to one that better suits your goals or your negotiating style . 120 CREATE 121 When I teach negotiating, I offer analogies between different types of negotiations and different

doc#0| depending on the gender of the person that you are dealing with. </s><s> Women tend to exhibit what we refer to as a "relational negotiating style ," while men tend to adopt a "competitive style. </s><s> " Although some men favor the former and some women favor the latter, it

doc#0| , it's important to remember that each individual tends to favor one style or the other. </s><s> When you can identify a person's negotiating style , you will be in a better position to determine how to best influence him or her. 134 MARS AND VENUS 135 NEGOTIATING STYLES

doc#0| negotiating style, you will be in a better position to determine how to best influence him or her. 134 MARS AND VENUS 135 NEGOTIATING STYLES : WOMEN CIRCLE, MEN GO DIRECT When women negotiate, they tend to be less direct than men. </s><s> According to psychologist

doc#0| liable to draw erroneous conclusions. </s><s> The same is true when men and women negotiate. </s><s> MARS AND VENUS 137 The different negotiating styles men and women tend to exhibit are natural corollaries to these different communication styles. </s><s> The relational style

doc#0| <s> The relational style usually associated with women focuses on the relationship between the parties. </s><s> Inherent in that negotiating style is a desire not only to achieve substantive objectives but also to develop the relationship between the two sides. </s><s> The

doc#0| use of active listening techniques to make sure the two of you are communicating. </s><s> NEGOTIATING STYLES COMPETITIVE NEGOTIATING STYLE (MALE) •

You want to get down to the business at hand as quickly as possible. • You keep small talk to a minimum except when

doc#0| priority, although you take into consideration the impact your actions might have on future dealings. </s><s> RELATIONAL NEGOTIATING STYLE (FEMALE) • You want to get to know the other person first, before you begin to negotiate. • You would consider it rude not

doc#0| boastful. </s><s> But if you fail to establish your legitimacy when you are negotiating with someone who favors a competitive negotiating style , you put yourself at a disadvantage. </s><s> DEALING WITH MEN WHO TAKE ADVANTAGE OF THE RELATIONSHIP Sometimes men

doc#0| as competition or feel a need to prove that they are as tough as men. </s><s> When you are faced with a woman who has a competitive negotiating style , she will probably be tougher with you because you are a woman. </s><s> If you find yourself in this situation, negotiate with

doc#0| you are a woman. </s><s> If you find yourself in this situation, negotiate with her as you would with anyone who has a competitive negotiating style . </s><s> Establish your credentials, exhibit confidence, and be prepared to walk away if necessary. </s><s> Whether you are

doc#0| these are. </s><s> Talk with people who know them. </s><s> Learn what is important to them. </s><s> Develop a relationship. </s><s> Determining their negotiating style will also help you understand what they are actually saying and allow you to negotiate in a way that they can relate to. </s>

doc#0| for women because they are held to a different standard than men and are usually expected to adopt a more relational negotiating style . </s><s> BE ENTHUSIASTIC ABOUT THE JOB Whether you are dealing with a new employer or seeking a raise from your current employer

doc#0| your valuation from a new and higher anchor. </s><s> Also, the psychological importance that individuals with a competitive negotiating style place on winning leads them to pay more. </s><s> Finally, the need to make a decision quickly, before someone else prevails,

doc#0| risk taking, 50 comfort in negotiating, xiv–xvi daughters, teaching to negotiate, 170–173 emotional control, 42–48 negotiating styles , 134–145 outcome focus, xvii–xviii underestimating women, 55–56 Generating options, 115–116 Gersch, Lisa, 47, 62,

doc#0| , 1–17 model for, xviii–xix skills and attitudes checklist, 257–259 (See also specific topics) Negotiating range, 82 Negotiating style : gender differences, 21–23, 134–145 matching, 46–47 Neuharth, Al, 47–48 Newsome, Lynne, 37, 227, 235, 241 "No,"

doc#0| –35, 40–41 buying, 210–221 selling, 221–224 Reflecting back, active listening, 68 Rejection, xv, 30–31 Relational negotiating style , 138–139 Relationships: collaborate skills, 104–108 create skills, 122–124, 128–130 and empathy trap, 35–38 home

doc#1| FEMALE ADVANTAGE Angela, the community development bank marketing director, said: I think I have a less aggressive negotiating style , or less abrasive. . . . So, when I was lobbying lots of times I would go on visits with various people who wanted the same doc#1| to a male standard. </s><s> Deborah Kolb argues that women often don't see their negotiating skills as valuable because their negotiating style differs from the dominant style of conducting negotiations, which is a more competitive, win-or-lose male style.17

take care 20

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 25

query: Query:[lc="take" | lemma_lc="take"] [lc="care" | lemma_lc="care"]

doc#0| a job as a reporter with a local newspaper to earn extra income. </s><s> Because she likes to garden, perhaps she could agree to **take care** of the lawn and garden herself instead of paying a lawn service. </s><s> Couple Interests A third approach is to identify other doc#0| by telling him: "In that case, I will come back in two months. </s><s> " He quickly reconsidered and told her that he would **take care** of it. </s><s> Then he proceeded to negotiate with her. </s><s> After they reached an agreement, he went into another room for a few

doc#0| not give you some bad news is probably not being forthright with you. </s><s> Keep in mind that it is not your attorney's role to **take care** of everything for you. </s><s> Some women, particularly if they have relied on their husbands to take care of financial matters doc#0| attorney's role to take care of everything for you. </s><s> Some women, particularly if they have relied on their husbands to **take care** of financial matters, look to their lawyers to fill that void. </s><s> Lawyers are advisers. </s><s> They cannot make decisions for you doc#0| will hurt your chances of being awarded primary custody. </s><s> When it comes to custody of the children, the party who is **taking care** of them has a distinct advantage. </s><s> If you have been a nonworking wife, consider carefully whether to get a job. </s><s> Getting a

doc#0| , adopt a short-term focus when they are going through a divorce. </s><s> They just want to get through the next few years, **take care** of the kids, and get them through college. </s><s> Others focus only on the short term because they assume they will remarry. </s>

doc#1| projects in her home state. </s><s> When her children were small, her husband was out of town two to five days a week, and she was **taking care** of the children pretty much by herself. </s><s> Although she enjoyed a lot of artistic freedom in her work and built up a doc#1| of their front porch. </s><s> Although Sara is perfectly capable of doing most of these things, her husband enjoyed **taking care** of them and she got into the habit of leaving them to him. </s><s> Then, when their older son was four, he broke a toy when his father

doc#1| domestic realm while men's superior strength gave them work advantages. </s><s> So for hundreds of thousands of years, women **took care** of the children and the housework while men felled trees to build houses, hunted for food, protected their families (

doc#1| choose sex-typed toys the majority of the time.²⁰ Girls learn from the toys they receive that it is important for them to **take care** of others— bathing and dressing their doll "babies," serving "tea" to friends, preparing food and cleaning up after

doc#1| initiatives can remove barriers to women's advancement by transforming women's "communal" impulse to **take care** of their families into a gender norm for both sexes. </s><s> In response, men in these companies are flocking to take advantage

doc#1| to ask. </s><s> " So another means of controlling anxiety when approaching a negotiation is to trust the other negotiators to **take care** of themselves. </s><s> Most people have no trouble saying no when they can't or don't want to do something, but they're often doc#1| to her with a request, even one she can't fully satisfy. </s><s> Without pausing to consider, Jane said, "Well, it's my job to **take care** of my employees, do what I can to keep them, and make them happy. </s><s> " When Sara pointed out the inconsistency of her response

doc#2| lives, values, and dreams. </s><s> I am also acutely aware that the vast majority of women are struggling to make ends meet and **take care** of their families. </s><s> Parts of this book will be most relevant to women fortunate enough to have choices about how much and doc#2| went away on vacation, our grandparents used to babysit. </s><s> Before our parents left, Sheryl protested, 'Now I have to **take care** of David and Michelle and Grandma and Grandpa too. </s><s> It's not fair! </s><s> ' " Everyone laughed even louder. </s><s> I laughed too, but

doc#2| 32 children are being raised by a single mother. </s><s> Our country lags considerably behind others in efforts to help parents take care of their children and stay in the workforce. </s><s> Of all the industrialized nations in the world, the United States is the doc#2| even heard a few men say that they are heading home to "babysit" for their children. </s><s> I have never heard a woman refer to taking care of her own children as "babysitting. </s><s> " A friend of mine ran a team-building exercise during a company retreat where doc#2| if it took longer. </s><s> It was harder in the short run, but it absolutely paid off when our daughter learned that Daddy could take care of her as well as Mommy. </s><s> " I truly believe that the single most important career decision that a woman makes is whether she doc#2|. </s><s> Her first instinct was to say no out of concern that she could not handle the expanded responsibility in addition to taking care of her family. </s><s> But then she wavered, and in that moment, Dr. Chang wrote me, "I heard your voice saying, 'Sit at the table'

doc#2| start of a romance, it's tempting for a woman to show a more classic "girlfriendly" side by volunteering to cook meals and take care of errands. </s><s> And, suddenly, we're back in 1955. </s><s> If a relationship begins in an unequal place, it is likely to get more doc#2| Salen, my friend who devised the tests to screen her dates, told me that her son insists that when he grows up, he wants to take care of his children "like Daddy does. </s><s> " She and her husband were thrilled to hear this. </s><s> More boys need that role model and that doc#2|, and a good measure of control over my schedule. </s><s> I also have a wonderful sister who lives close by and is always willing to take care of her niece and nephew, occasionally at a moment's notice. </s><s> She's even a pediatrician, so my kids are not just in loving

doc#2| her particular circumstances. </s><s> And as journalist Kara Swisher also noted, Marissa "has a husband who can actually 5 take care of the child, and no one seems to remember that. </s><s> " Women who want to take two weeks off ... or two days ... or two years ... or

doc#2| and work with my students. </s><s> I was exactly where I wanted to be. </s><s> " MY MOTHER In 2003, my mother left the workforce to take care of her ailing parents. </s><s> She was sorry to leave her teaching career, but family has always been her top priority. </s><s> After my

doc#2| American Family Life (New York: Russell Sage Foundation, 2006), 74–77. </s><s> This study of the amount of time parents report taking care of their children finds that in 2000 both employed and nonemployed mothers spent, on average, almost 6.5 more hours per

leadership role 23

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 23

query: Query:[lc="leadership" | lemma_lc="leadership"] [lc="role" | lemma_lc="role"]

doc#1| beliefs, memory researchers have found.³² A final factor is that this same man might shy away from putting women in leadership roles, thereby limiting his opportunities to observe women behaving in ways inconsistent with his belief, as well as

doc#1| by Alice Eagly, Mona Makhijani, and Bruce Klonsky confirms that we require different behavior from women in leadership roles than we require from men: Men are judged to be equally effective as leaders whether they use autocratic or democratic

doc#1| found that the students responded very differently to identical behavior by men and women. </s><s> Males playing the leadership roles elicited more positive than negative facial reactions but females playing leadership roles prompted the opposite

doc#1| women. </s><s> Males playing the leadership roles elicited more positive than negative facial reactions but females playing leadership roles prompted the opposite response—more negative than positive reactions. </s><s> The researchers later asked the doc#1| leaders as more emotional, bossy, and domineering— this despite the fact that the behavior of the men and women playing leadership roles was exactly the same. </s><s> However, when the participants were asked directly about their attitudes toward men and women in

doc#1| was exactly the same. </s><s> However, when the participants were asked directly about their attitudes toward men and women in leadership roles , they exhibited no sex biases and believed that they held none.²⁶ Researchers speculate that many people object to doc#1| no sex biases and believed that they held none.²⁶ Researchers speculate that many people object to women playing leadership roles because their ideas about leadership behavior clash with their perceptions of how women should behave. </s><s> To study this doc#1| <s> "32 In an atmosphere in which one's "personal characteristics" (pretty vague criteria) qualify or disqualify you for leadership roles , the subconscious prejudices people hold about women and their lack of fitness for management roles can translate

doc#1| a friendly, social style provides a more attractive alternative, since it minimizes the threat posed by a woman in a leadership role while still communicating competence and self-confidence. 107 CHAPTER 4 Whether or not this advice seems offensive

doc#1| to our shared future. </s><s> But there's another reason why it's important to make sure that women have the same access as men to leadership roles in our society: Because when women take on those roles, they often bring a fresh approach to situations that have doc#2| globally. </s><s> In the United States, where we pride ourselves on liberty and justice for all, the gender division of leadership roles is not much better. </s><s> Women became 50 percent of the college graduates in the United States in the early 5 1980s. </s><s> Since then

doc#2| in almost every industry, and I believed that it was just a matter of time until my generation took our fair share of the leadership roles . </s><s> But with each passing year, fewer and fewer of my colleagues were women. </s><s> More and more often, I was the only woman in the

doc#2| , and yet we have both arrived at the same conclusion. </s><s> Conditions for all women will improve when there are more women in leadership roles giving strong 13 and powerful voice to their needs and concerns. </s><s> This brings us to the obvious question—how? </s><s> How are we

doc#2| is the ultimate chicken-and-egg situation. </s><s> The chicken: Women will tear down the external barriers once we achieve leadership roles . </s><s> We will march into our bosses' offices and demand what we need, including pregnancy parking. </s><s> Or better yet, we'll

doc#2| ambition gap remains. </s><s> Millennial women are less likely than Millennial men to agree that the statement "I aspire to a leadership role in whatever field I ultimately work" describes them very well. </s><s> Millennial women were also less likely than their male doc#2| 12 themselves as "leaders," "visionaries," "self-confident," and "willing to take risks. </s><s> " Since more men aim for leadership roles , it is not surprising that they obtain them, especially given all the other obstacles that women have to overcome. </s><s> This

doc#2| 14 these girls become women, they will continue to feel the same way.) In middle school, more boys 15 than girls aspire to leadership roles in future careers. </s><s> At the top fifty colleges, less than a third of 16 student government presidents are women. </s>

doc#2| many people who are deeply committed to their jobs but do not—and should not have to— aspire to run their organizations. </s><s> Leadership roles are not the only way to have

profound impact. </s><s> I also acknowledge that there are biological differences between men and

doc#2| . </s><s> I believe that choice means choice for all of us. </s><s> But I also believe that we need to do more to encourage women to reach for leadership roles . </s><s> If we can't tell women to aim high at a college graduation, when can we? </s><s> As I addressed the enthusiastic women, I found

doc#2| , the proverbial old-boy network continues to flourish. </s><s> And since there are already a reduced number of women in leadership roles , it is not possible for the junior women to get enough support unless senior men jump in too. </s><s> We need to make male leaders

doc#2| <s> In the 1970s, this phenomenon was common enough that the term "queen bee" was used to describe a woman who flourished in a leadership role , especially in male-dominated industries, and who used her position to keep other female "worker bees" down. </s><s> For some

doc#2| be to conform, and the more they will do for other women. </s><s> Research already suggests that companies with more women in leadership roles have better work-life policies, smaller gender gaps in executive compensation, and 26 more women in midlevel

doc#2| of Millennial adults found that 36 percent of men, but only 25 percent of women, said that the sentence "I aspire to a leadership role in whatever field I ultimately work" applies to them "very well. </s><s> " See Darshan Goux, Millennials in the Workplace,

bottom line 15

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 19

query: Query:[lc="bottom" | lemma_lc="bottom"] [lc="line" | lemma_lc="line"]

doc#0| . </s><s> List what you want to get out of the negotiation. </s><s> Determine the best possible outcome you could hope for and your bottom line –the least you would be willing to accept. </s><s> Figure out what the other side wants to get out of the negotiations and how you

doc#0| side has already made or will make, the first offer. </s><s> FIVE-MINUTE NEGOTIATING PREP List your goals. </s><s> Determine your bottom line . </s><s> Identify the other side's interests. </s><s> Outline your opening offer. </s><s> List three ways your proposal satisfies the other

doc#0| undervalue their own worth, so it's good practice to review your analysis with someone else. </s><s> Once you determine your bottom line , though, there's no greater power than being willing to walk away. </s><s> A good negotiator does everything reasonably

doc#0| , determine the best result you could possibly hope for; what you realistically think you can accomplish; and your bottom line –the least you are willing to accept. </s><s> Then, using the tools in this book, seek the best possible result. </s><s> Even if you don't

doc#0| to say no loudly to say it effectively. </s><s> You do not want to appear strident, but rather firm and unwavering. </s><s> Although your bottom line must remain firm, you also want to remain flexible in how you get there. </s><s> This lesson was not lost on Jessica when she was

doc#0| with warming them up. </s><s> They want the facts; they want to know what is in it for them, and they want to quickly get to the bottom line . </s><s> " As Audrey Cramer, vice chair of Cushman & Wakefield notes, when dealing with men, "Sometimes women just need to shut

doc#0| of alimony, child support, division of property, and custody. </s><s> Based on that information, you can then determine your bottom line . </s><s> Once you take into account

the cost of going to DIVORCE 233 trial, you have a good idea of the minimum settlement that you

doc#1| : "It is unfair to neglect even minor instances of group-based bias, because they add up to major inequalities. </s><s> "14 The **bottom line** is that even if women were asking for comparable things and were equally successful at getting what they ask for when doc#1| arrangements, reduced travel loads, and a more supportive work environment without negative repercussions. </s><s> And the **bottom line** is that rather than costing money, the company actually saved millions of dollars— and stopped hemorrhaging talented doc#1| in recruiting and developing good people, then we want them to stay. </s><s> "57 In addition to their positive impact on the **bottom line** , familyfriendly initiatives can remove barriers to women's advancement by transforming women's "communal" doc#1| goals, who will frequently hold out longer to get more.9 People who go into a negotiation thinking only about their " **bottom line** "—the minimum they will accept—may concede as soon as they receive an offer equal or close to that bottom line.10 Carol, doc#1| their "**bottom line**"—the minimum they will accept—may concede as soon as they receive an offer equal or close to that bottom line .10 Carol, 38, a doctor, described negotiating with her husband when they bought the house in which they live. </s><s> "There doc#1| other house. . . . I did not persist at all. . . . I was happy that he liked one of the five that I had picked. </s><s> Carol's goal and **bottom line** going into this negotiation had been the same: merely for her husband to agree to buy one of the houses she liked. </s><s> If she doc#1| from the Boston area to participate in negotiations and divided them into two groups. </s><s> They gave one group a **bottom line** —for sellers the minimum they could accept and for buyers the maximum they could pay. </s><s> They gave the other group both a doc#1| —for sellers the minimum they could accept and for buyers the maximum they could pay. </s><s> They gave the other group both a **bottom line** and a goal—an amount they were to shoot for in the negotiation. </s><s> Among the students who received just a bottom line (the

doc#1| both a bottom line and a goal—an amount they were to shoot for in the negotiation. </s><s> Among the students who received just a **bottom line** (the bottom lines given to men and women were identical), female buyers set less aggressive goals than male buyers (10 doc#1| and a goal—an amount they were to shoot for in the negotiation. </s><s> Among the students who received just a bottom line (the **bottom lines** given to men and women were identical), female buyers set less aggressive goals than male buyers (10 percent less) and doc#1| 6 were 27 percent worse than those achieved by the male buyers. </s><s> But among those students who were provided with both **bottom lines** and goals, there was no gender difference in negotiated prices.21 In other words, gender differences in outcomes may doc#1| in the labor market may explain some of this difference, with women less able to find full-time jobs than men. </s><s> The **bottom line** is that whatever their personal and professional aspirations, women can achieve more in a negotiation if they walk in

starting salary 17

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 19

query: Query:[lc="starting" | lemma_lc="starting"] [lc="salary" | lemma_lc="salary"]

doc#1| less likely than men to ask for what they want? </s><s> To explore this question, Linda conducted a study that looked at the **starting salaries** of students graduating from Carnegie Mellon University with their master's degrees.1 When Linda looked exclusively doc#1| with their master's degrees.1 When Linda looked exclusively at gender, the difference was fairly large: The **starting salaries** of the men were 7.6 percent or almost \$4,000 higher on average than those of the women. </s><s> Trying to explain this difference

doc#1| most striking finding, however, was that the students who had negotiated (most of them men) were able to increase their starting salaries by 7.4 percent on average, or \$4,053—almost exactly the difference between men's and women's average starting pay. </s>

doc#1| than the differences in older cohorts (with men attempting many more negotiations than women).⁷ In addition, both the starting salary study and the Boggle study used subjects who were in their twenties. </s><s> This persuaded us that the tendency among women to doc#1| the situation of the graduating students at Carnegie Mellon, in which eight times as many men as women negotiated their starting salaries . </s><s> The women who did not negotiate started out not just behind their male peers, but behind where they could and should doc#1| the man's salary was significantly higher than the woman's. </s><s> Looking into it, he learned that both were offered the same starting salary . </s><s> The man negotiated for more, but the woman accepted what she was offered. </s><s> Satisfied, the administrator let the matter

doc#1| that they never knew were negotiable.¹² Because Molehills Become Mountains We've demonstrated how negotiating your starting salary for your first job can produce a gain of more than a half-million dollars by the end of your career. </s><s> This one example doc#1| in which they know that negotiation is appropriate and expected (like the female students in the starting salary study). </s><s> In another one of Linda's studies, 20 percent of the women polled said that they never negotiate at all.¹⁷

doc#1| employer offered to pay her. </s><s> After she was hired, she learned that she was the only employee who hadn't negotiated her starting salary . </s><s> But it hadn't occurred to her that she had any control over what she was paid, she said. </s><s> She assumed the salary for the job

doc#1| to take after graduating, she asked them to identify which job they expected to obtain and what they thought their starting salary would be. </s><s> Working from the same information, women reported salary expectations between 3 and 32 percent lower than doc#1| made her so thrilled when she was offered a job, she didn't care what she was paid—and didn't negotiate her starting salary . </s><s> Later on in her career, despite notable success, she is still struggling with this issue of what she deserves. </s>

doc#1| and two colleagues, Hannah Riley and Kathleen McGinn, both negotiation experts at Harvard, found that the women's starting salaries for their first jobs after graduation were 6 percent lower on average than the men's—even adjusting for the industries

doc#1| with the career services counselors at the school, an interesting detail emerged: Reliable guidelines about starting salary ranges exist for many industries and jobs, but few guidelines exist for standard bonus amounts. </s><s> These results suggest

doc#1| introduction, we described how much women can lose over the course of their careers by neglecting to negotiate their starting salaries . </s><s> But just negotiating isn't always enough—how well they negotiate and how much they're able to get also make a big doc#1| students **130 LOW GOALS AND SAFE TARGETS** graduating from an Ivy League MBA program. </s><s> They found that the men negotiated starting salaries that were 4.3 percent higher on average than the original offers they received while women negotiated increases that

doc#1| s, were hired by the same medical school at the same time, right out of graduate school. </s><s> They were both offered the same starting salaries and the same basic **131 CHAPTER 6** budgets to set up their labs. </s><s> Delia negotiated and successfully raised both her salary doc#1| <s> University of Maryland. </s><s> Unpublished manuscript. **205 REFERENCES** Gerhart, B. 1990. </s><s> Gender differences in current and starting salaries : The role of performance, college major, and job title. </s><s> Industrial and Labor Relations Review 43(4):418– 433. </s>

doc#2| , benefits, titles, and other perks. </s><s> By and large, men negotiate more than women. </s><s> A study that looked at the starting salaries of students graduating with a master's degree from Carnegie Mellon University found that 57 percent of the male doc#2| same qualifications and experience, the scientists deemed the female 5 student less competent and offered her a lower starting salary and less mentoring. </s><s> Other studies of job applicants, candidates for scholarships, and musicians auditioning for

good negotiator 15

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 18

query: Query:[lc="good" | lemma_lc="good"] [lc="negotiator" | lemma_lc="negotiator"]

doc#0| to learn how to use all those skills together. </s><s> They need to be more sophisticated in how they approach negotiating. </s><s> The best negotiators convince and collaborate simultaneously. </s><s> Create can also be added to the mix in most negotiations. </s><s> You will learn how

doc#0| confidence. </s><s> The better prepared you are, the more confident you will be. </s><s> That added confidence will enable you to be a better negotiator . </s><s> BE WILLING TO WALK AWAY: NO DEAL IS BETTER THAN A BAD DEAL True luck consists not in holding the best of the cards at the

doc#0| , so they have less difficulty walking away from deals not to their liking. </s><s> Whether you are a man or a woman, though, to be a good negotiator you must be willing to walk away. </s><s> Even if you have a great poker face, the other side will sense your need to complete the

doc#0| someone else. </s><s> Once you determine your bottom line, though, there's no greater power than being willing to walk away. </s><s> A good negotiator does everything reasonably possible to arrive at an agreement, starting with proper preparation. </s><s> If you try to

doc#0| says, "This is the real me," and when you have found that attitude, follow it. –WILLIAM J AMES Women often think that good negotiators act tough, scream, know all the tricks, and simply outsmart their opponents. </s><s> So when they are seeking to be successful

doc#0| Always negotiate in a way that is consistent with who you are. </s><s> That doesn't mean that you cannot change to make yourself a better negotiator or adjust your approach when you are negotiating with someone who has a different style. </s><s> As Allison McGowen, formerly

doc#0| would rather walk away with less than she could have gotten if she believes it will maintain the relationship. </s><s> To be a good negotiator , you must be able to say no. </s><s> You can say it without damaging your relationship with the other party. </s><s> It all depends on how

doc#0| negotiate well, you have to be able to step back and see the big picture. </s><s> That means maintaining emotional objectivity. </s><s> Good negotiators "lose their cool" only for effect. </s><s> One common negotiating mistake women make is to let their emotions affect the way

doc#0| "the rules" to be. </s><s> A willingness to take risks will sometimes enable you to get things you otherwise would not get. </s><s> Good negotiators take calculated risks. </s><s> They weigh the likelihood that their strategy will succeed against the consequences if it does

doc#0| and agreeing to those points that are helpful. </s><s> That is why it is always best to listen first. </s><s> PURPOSEFUL QUESTIONING Good negotiators ask different types of questions, for different purposes from open-ended, information-gathering questions to

doc#0| when you collaborate: "You are not seeking to win, but to find common ground. </s><s> You are trying to meet many people's needs. </s><s> Good negotiators can take into account their goals and the needs of the other side. </s><s> " Often the solution lies not so much in being creative

doc#0| their having to negotiate and earn them, they can grow up with a sense of entitlement that may keep them from becoming good negotiators . </s><s> If you expect 172 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING to get your way all the time, there is no reason to negotiate

doc#1| from a different angle by our interviews. </s><s> Only 16 percent of the people we interviewed said that they think women make better negotiators than men. </s><s> Because beliefs can be such powerful determinants of behavior, when translated into practice this belief

doc#1| of negotiations, and women are more likely than men to use these methods, this should mean that women actually make better negotiators than men. </s><s> Actually, this appears to be true—at least in situations in which women's cooperative overtures are

doc#1| that their less-competitive approach is superior. </s><s> Ingrid, the city councilwoman, explained why she thinks she's a better negotiator than many men: I don't think it's about me. </s><s> I can listen, and I have an ability to meet people where they're at, and to

doc#1| 's about figuring out very pointedly where I need to go and how to work with this person to get there. </s><s> Men I know who are even good negotiators often can't check their ego at the door and that can limit their effectiveness. 170 THE FEMALE ADVANTAGE Angela, the

doc#2| , but I prefaced it by telling him, "Of course you realize that you're hiring me to run your deal teams, so you want me to be a good negotiator . </s><s> This is the only time you and I will ever be on opposite sides of the table. </s><s> " Then I negotiated hard, followed by a nervous

doc#2| to biased rules and expectations. </s><s> I know it is not a perfect answer but a means to a desirable end. </s><s> It is also true, as any good negotiator knows, that having a better understanding of the other side leads to a superior outcome. </s><s> So at the very least, women can

gender norm 18

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 18

query: Query:[lc="gender" | lemma_lc="gender"] [lc="norm" | lemma_lc="norm"]

doc#1| those generalizations for fear that their weakness and inferiority will be exposed if they do. </s><s> Women also don't resist gender norm constraints because, in many cases, they are oblivious to their power and believe these norms have no impact on their

doc#1| barriers to women's advancement by transforming women's "communal" impulse to take care of their families into a gender norm for both sexes. </s><s> In response, men in these companies are flocking to take advantage of these programs. </s><s> Unfortunately,

doc#1| currently functions, women sometimes find themselves punished for behaving in ways that go against prevailing gender norms . </s><s> Promoting their own interests by asking for what they want may be one of those ways. </s><s> We explore this last reason in depth

doc#1| and a successful negotiator, and somehow looks down upon her because she's not as soft as she's supposed to be. </s><s> " Gender norms limit the behavior of men, too, of course: Men aren't free to cry or show weakness in most situations, for example. </s><s> It is

doc#1| (men and women) defined masculinity as "being a good provider for your family. </s><s> "54 One of our society's strongest gender norms for women, in contrast, is that they will be modest and selfless. </s><s> As a result, many people don't consider being doc#1| chastised. 98 SCARING THE BOYS Caring more about relationships than about personal gain represents another powerful gender norm for women. </s><s> The media's treatment of an episode at the 2002 Winter Olympics in Salt Lake City provided an object lesson

doc#1| for a woman. </s><s> For this, she was publicly lambasted. </s><s> The message to women: If trying to get what you want means violating gender norms for women, don't do it. </s><s> You may not get what you want, and on top of that disappointment you'll be roundly criticized and

doc#1| of men. </s><s> Another possible conclusion is that women just don't like competing against men. </s><s> Much of what we know about gender norms supports this interpretation: Boys learn that they are expected to compete, that being a good competitor is a defining

doc#1| exercising their influence is to be "nice. </s><s> " Like being likeable, being "nice" is expected of women—it's a gender norm requirement. </s><s> To be "nice," a woman must seem friendly, act concerned about the needs and feelings of others, and avoid

doc#1| a salesperson, a spouse) can influence both the tone and outcome of a negotiation. </s><s> By now it will come as no surprise that gender norms also influence how most negotiations unfold. </s><s> This chapter looks at how certain situations can prevent women from

doc#1| as their abilities should dictate. </s><s> Supporting Others If the world were populated only by women who feel trapped by gender norms and unable to act powerfully and forcefully, it would be a different place from the world in which we all live. </s><s> For of

doc#1| asking on behalf of others because 154 JUST SO MUCH AND NO MORE this activity feels consistent with existing gender norms for women, which require women to take responsibility for other people's interests and needs: "Assertion connotes

doc#1| roles in a courtroom, such as prosecutor, defense attorney, or judge, rather than being perceived as violating female gender norms , she is seen as simply abiding by the requirements of her role. </s><s> The courtroom, for women, said Elaine, "is structured

doc#1| : The costs of self-advocacy. </s><s> Psychology of Women Quarterly 25:65–76. —. 2002. </s><s> Audience and advocacy: When gender norms become salient during salary requests. </s><s> Manhattan College. </s><s> Unpublished manuscript. </s><s> Wade, T. </s><s> J. 1996. </s><s> An examination

doc#1| error, 159 Gagnon, Diana, 52–53, 59, 64 Galinsky, Adam, 75 Gallanter, Joanna Rees, 56 Gelfand, Michele, 2–3, 114 gender norms . </s><s> See gender roles gender roles, 63–64; and adult expectations, 72–75; in computer games, 70–71; and constraints on

doc#1| , The: Why the Most Important Job in the World Is Still the Least Valued (Crittenden), 44 punishment for violating gender norms . </s><s> See gender roles, penalties for violating Purohit, Devarat, 116 Racine, Jean, 99–100 "recognition of opportunity"

doc#1| , 102–104; and devaluation of their work, 78, 91–93, 94–95; and economic progress, xii, xiii, 49, 94–95; and gender norms , 86–87, 89–91; and importance of access to leadership positions, 160–163; and importance of relationships, 117–119

doc#2| not 16 make them appear self-serving. </s><s> However, when a woman negotiates on her own behalf, she violates the perceived gender norm . </s><s> Both male and female colleagues often resist working with a woman who has negotiated for a higher salary because she's

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 17

query: Query:[lc="hard" | lemma_lc="hard"] [lc="work" | lemma_lc="work"]

doc#0| don't get it. </s><s> Sharon Taylor, senior vice president of human resources at Prudential Financial, Inc., put it this way: " **Hard work** is nice, but you will never get anywhere in life unless you ask for what you want and are willing to fight for it. </s><s> " Most

doc#0| company's compensation practices, was weighted more heavily toward base salary than bonus. </s><s> Through her talent and **hard work**, she was able to increase revenues by more than 30 percent in her first year. </s><s> Her boss and her peers recognized her doc#0| other party's interests. </s><s> For example, your appeal could be, "If you give me a raise, you will have my undying loyalty and **hard work**, and someone who can help you get the promotion you are hoping for. </s><s> " You could present the same arguments in the negative

doc#1| the female professor to her mistake. </s><s> The university was saving money and enjoying the benefits of a talented woman's **hard work** and expertise. </s><s> He didn't see the long-term damage to his institution and to society from not correcting such

doc#1| employs about 29,000 people in the United States and a total of 95,000 worldwide, has already demonstrated that with **hard work** and commitment large-scale cultural change is also possible. </s><s> In 1991, Deloitte and Touche decided that it had a

doc#1| assume that they are "stuck" with their circumstances. </s><s> Instead of publicizing their accomplishments, they hope that **hard work** alone will earn them the recognition and rewards they deserve. </s><s> Instead of expressing interest in new opportunities as

doc#1|. </s><s> They expect that these forces will hand out rewards and opportunities in a reasonable way and that it's reasonable for **hard work** and good work to be recognized. </s><s> They expect life to be fair, and they often don't realize that it's up to them to make sure

doc#1| <s> Although both men and women are raised with this idea, evidence suggests that women hold tighter to the conviction that **hard work** alone is—or should be—sufficient. </s><s> Even enormously accomplished and successful women often retain a strong wish for

doc#1| is particularly shy or lacking in self-confidence. </s><s> Nonetheless, both of them felt that being rewarded for their **hard work** without having to ask would confirm the value of their contribution and boost their selfesteem. </s><s> These examples

doc#1| of fruitful work together. </s><s> Linda's Ph.D. students Deborah Small and Heidi Stayn contributed hundreds of hours of **hard work** and along with Michele Gelfand and Hannah Riley collaborated with Linda on much of the important research in the book;

doc#2| that I had not already told myself a thousand times. </s><s> At every stage of my career, I have attributed my success to luck, **hard work**, and help from others. </s><s> My insecurity began, as most insecurities do, in high school. </s><s> I attended a big public school in

doc#2| to it. </s><s> I doubt a man would have felt so overwhelmed by others' perception of his power. </s><s> I know that my success comes from **hard work**, help from others, and being at the right place at the right time. </s><s> I feel a deep and enduring sense of gratitude to those

doc#2| In a perfect meritocracy, tiaras would be doled out to the deserving, but I have yet to see one floating around an office. </s><s> **Hard work** and results should be recognized by others, but when they aren't, advocating for oneself becomes necessary. </s><s> As

doc#2| . </s><s> Given all these strides, I headed into college believing that the feminists of the sixties and seventies had done the **hard work** of achieving equality for my generation. </s><s> And yet, if anyone had called me a feminist, I would have quickly corrected doc#2| and will be achieved only when more women rise to the top of every government and every industry. </s><s> Then we have to do the **hard work** of getting there. </s><s> All of us—men and women alike—have to understand and acknowledge how stereotypes and biases cloud doc#2| on St. Patrick's Day? </s><s> She is a tireless volunteer in the classroom and our community. </s><s> So many people benefit from her **hard work** . </s><s> Society has long undervalued the contributions of those who work without a salary. </s><s> My mother felt this slight keenly. </s> doc#2| work-life policies, smaller gender gaps in executive compensation, and 26 more women in midlevel management. </s><s> The **hard work** of generations before us means that equality is within our reach. </s><s> We can close the leadership gap now. </s><s> Each stereotype threat 8

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 17

query: Query:[lc="stereotype" | lemma_lc="stereotype"] [lc="threat" | lemma_lc="threat"]

doc#1| a person's behavior even when those stereotypes are not embraced or internalized.⁴⁶ An area of research termed " **stereotype threat** " pioneered by the psychologist Claude Steele and his colleagues has shown that merely "activating" a stereotype by

doc#1| the studies described above found performance deficits when a person's race or gender was explicitly identified, **stereotype threat** can also occur in a multitude of situations that simply make a person's gender noticeable. </s><s> For example, a recent study

doc#1| , like both Sara and Linda, she may have trouble fighting it. </s><s> By causing women to perform less well under pressure, **stereotype threat** helps perpetuate negative generalizations about women's capacities and helps reinforce the very ideas that have

doc#1| than women. </s><s> Assuming they 102 SCARING THE BOYS won't win in a mixed-gender tournament, they consequently don't try. </s><s> Or **stereotype threat** may play a part: If women believe that men are better at solving mazes, this could undermine their performance at a

doc#1| explanations compatible? </s><s> American Psychologist 51:909–917. </s><s>

Aronson, J., C. </s><s> Good, and J. </s><s> A. </s><s> Harder. 1998. </s><s> **Stereotype threat** and women's calculus performance. </s><s> University of Texas, Austin. </s><s> Unpublished manuscript. </s><s> Aronson, J., M. </s><s> J. </s><s> Lustina,

doc#1| , C. </s><s> Good, K. </s><s> Keough, C. </s><s> M. </s><s> Steele, and J. </s><s> Brown. 1999. </s><s> When white men can't do math: Necessary and sufficient factors **in stereotype threat** . </s><s> Journal of Experimental Social Psychology 35:29–46. </s><s> Austin, L. 2000. </s><s> What's holding you back? 8 critical choices

doc#1| <s> The gender dimension. </s><s> New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press. </s><s> Spencer, S. </s><s> J., C. </s><s> M. </s><s> Steele, and D. </s><s> Quinn. 1999.

</s><s> **Stereotype threat** and women's math performance. </s><s> Journal of Experimental Social Psychology 35:4–28. </s><s> Statham, A. 1987. </s><s> The gender model

doc#1| intellectual identity and performance. </s><s> American Psychologist 52:613–629.

</s><s> Steele, C. </s><s> M., and J. </s><s> Aronson. 1995. </s><s> **Stereotype threat** and the intellectual test performance of African Americans. </s><s> Journal of Personality and Social Psychology 69(5):797

doc#1| , 67, 110–111; changing, 81–87; effects on test performance, 79–80; perpetuation of, 74–75. </s><s> See also gender roles; " **stereotype threat** " Gerhart, Barry, 130–131 Get Paid What You're Worth: The Expert Negotiators' Guide to Salary and Compensation (doc#1| , Christina Hoff, 100 Sondak, Harris, 116 Sonnert, Gerhard, 77 Stayn, Heidi, 2–3 Steck, Ron, 85 Steele, Claude, 79 " **stereotype threat** ," 79–81 Sternberg, Robert, 177 Stevens, Kay, 142–143 stress, 180–181. </s><s> See also stress response stress response: " doc#2| people expect women to earn less. </s><s> And they do. </s><s> Compounding the problem is a social-psychological phenomenon called " **stereotype threat** . </s><s> " Social scientists have observed that when members of a group are made aware of a negative stereotype, they are more doc#2| math or science test, 27 even by something as simple as checking off an M or F box at the top of the test, they perform worse. </s><s> **Stereotype threat** discourages girls and women from entering technical fields and is one of the key 28 reasons that so few study computer doc#2| , December 28, 2011, http://www.youtube.com/watch?v=P3mTTloB_oc. 27. </s><s> Kelly Danaher and Christian S. </s><s> Crandall, " **Stereotype Threat** in Applied Settings ReExamined," Journal of Applied Social Psychology 38, no. 6 (2008): 1639–55. </s><s> Based on their doc#2| ReExamined," Journal of Applied Social Psychology 38, no. 6 (2008): 1639–55. </s><s> Based on their analysis of gender, **stereotype threat** , and performance on the AP calculus test, Danaher and Crandall estimate that if the demographic gender question was doc#2| gender question was moved to the end of the test, 4,763 more young women would pass. </s><s> For more research about how **stereotype threat** decreases women's performance, see Catherine Good, Joshua Aronson, and Jayne Ann Harder, "Problems in the Pipeline: doc#2| decreases women's performance, see Catherine Good, Joshua Aronson, and Jayne Ann Harder, "Problems in the Pipeline: **Stereotype Threat** and Women's Achievement in High-Level Math Courses," Journal of Applied and Developmental Psychology 29, no. 1 (2008 doc#2| Following a Basketball Game," Basic and Applied Social Psychology 19, no. 3 (1997): 291–306; Jeff Stone et al., " **Stereotype Threat** Effects on Black and White Athletic Performance," Journal of Personality and Social Psychology 77, no. 6 (1999): 1213

asking price 16

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 16

query: Query:[lc="asking" | lemma_lc="asking"] [lc="price" | lemma_lc="price"]

doc#0| . </s><s> Knowing herself, she asked her brother, who is an attorney, to help her negotiate the purchase. </s><s> She wanted to offer the **asking price** rather than risk losing the apartment. </s><s> Her brother advised 32 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING her not to

doc#0| had been hot, with buyers' frequently getting into bidding wars and ending up paying more than the sellers' initial **asking price** . </s><s> Luckily, the market had begun to cool. </s><s> I felt that the asking price was too high, so I offered \$195,000. </s><s> I knew that was

doc#0| and ending up paying more than the sellers' initial asking price. </s><s> Luckily, the market had begun to cool. </s><s> I felt that the **asking price** was too high, so I offered \$195,000. </s><s> I knew that was low, but not out of the ballpark. </s><s> I expected the sellers to turn down

doc#0| just come on the market, I knew that the sellers had visions of competing buyers bidding up the price beyond their asking price and they were not psychologically ready to accept anything less. </s><s> So I decided to let some time pass, and I hoped no one doc#0| , but I can't even consider what you're offering. </s><s> " If the other side asks what you are looking for, you can respond, "The asking price is very reasonable, and that's what I'm looking for. </s><s> " Finally, you can use humor to make your point. </s><s> For example, you

doc#0| lost two houses in bidding wars. </s><s> In each case, purchasers had bid up the price of the house well beyond the original asking price , and Pat had walked away. </s><s> One afternoon, her Realtor called and told her about a house that was about to go on the market. </s>

doc#0| , and assured herself that it was in good shape. </s><s> She knew the market, and it was clear the house would sell for at least the asking price and probably more. </s><s> Pat wanted the house, but she also wanted to avoid the hysteria that had surrounded the two other doc#0| the negotiating paradigm and to create a new one. </s><s> Before the house actually went on the market, she made an offer at the asking price , without an inspection and without any contingencies. </s><s> Her only condition was that the house not be put on the market. </s><s> As

doc#0| and a view. </s><s> She finally found what she was looking for, but it needed some work. </s><s> So she made a bid about 15 percent below the asking price with the aim of getting information from the broker about what the seller really wanted—more cash up front, a speedy

doc#0| was very expensive, but it had a number of things wrong with it. </s><s> Jerri asked the owner to make some repairs or to reduce his asking price , but because the market was hot, he refused to negotiate even though he did not have another buyer. </s><s> Jerri realized that

doc#0| the market is hot. </s><s> Whether you are dealing with buyers who use two, three, or even more steps, you should set your initial asking price at a level that is reasonable, but slightly high so that you have room to bargain. </s><s> Appeal to Buyers' Emotions As a seller,

doc#0| . </s><s> In setting a price, they reviewed what comparable units had sold for in the building and in the neighborhood. </s><s> Their asking price was slightly above where Margery thought the market was. </s><s> She began showing the condominium early Monday morning. </s><s> On

doc#0| early Monday morning. </s><s> On the first day, they got 224 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING a bid for the full asking price . </s><s> Rather than accepting it, they decided to continue showing it because they were afraid they had underpriced the unit. </s>

doc#0| . </s><s> On the second day, another buyer offered to pay full price. </s><s> By Friday, they had a third bidder also willing to pay the asking price . </s><s> So Margery called all three buyers, told them that there were three offers at the asking price, and said she would be

doc#0| also willing to pay the asking price. </s><s> So Margery called all three buyers, told them that there were three offers at the asking price , and said she would be accepting sealed bids on Monday morning. </s><s> The three bids came in at \$25,000, \$30,000, and \$35,000 doc#0| she would be accepting sealed bids on Monday morning. </s><s> The three bids came in at \$25,000, \$30,000, and \$35,000 over the asking price . </s><s> By letting all the buyers know that others were interested in the property, Margery was able to get a higher price than

negotiating paradigm 15

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 15

query: Query:[lc="negotiating" | lemma_lc="negotiating"] [lc="paradigm" | lemma_lc="paradigm"]

doc#0| in Chapter 5, sometimes the best way to get what you want is to come up with a new way of resolving the issue—a different negotiating paradigm . </s><s> In any particular negotiation, you may emphasize one of these three as your primary approach. </s><s> However, you can use all

doc#0| <s> Ask yourself how the negotiations would normally proceed. </s><s> Then decide if you want to use a create approach to change the negotiating paradigm . </s><s> Determine who should make the first offer. </s><s> (See the discussion of "anchoring" in Chapter 3, pages 77 to 84.) Then

doc#0| the game itself, or figuring out a way to make it seem as if you are not negotiating at all. </s><s> It is about changing the negotiating paradigm under which you are operating to one that better suits your goals or your negotiating style. 120 CREATE 121 When I teach doc#0| , whether you present your offer in writing or talk through the issues first, and so on. </s><s> When you create, you change the negotiating paradigm to one that makes you feel more comfortable, makes it easier for you to achieve your goals, or sometimes just forces doc#0| of getting an interview with the CEO. </s><s> By making the assistant an ally rather than an adversary, she was able to change the negotiating paradigm . </s><s> She reported back to me that, when she approached the topic that way, the assistant offered to raise the subject again

doc#0| you negotiate is to get the other party to "move to your side of the table. </s><s> " A career counselor I know had to create a new negotiating paradigm when she was faced with negotiating compensation with a friend. </s><s> She had developed a course on coaching for the evening

doc#0| didn't feel comfortable doing that because of her relationship with the director. </s><s> We then discussed how to change the negotiating paradigm to turn the relationship into an advantage rather than a disadvantage. </s><s> We decided that she should explain to the

doc#0| the director's interest in not having to pay all the other instructors more as well. </s><s> But had she not created a different negotiating paradigm , she never would have succeeded. </s><s> In her previous attempts to discuss the issue, she had been told that nothing could be

doc#0| childrens' lives. </s><s> They will put pressure on the husband to do the right thing. </s><s> " EXAMINE YOUR ASSUMPTIONS To create a new negotiating paradigm , start by examining the assumptions the parties bring to the situation. </s><s> For example, most of us think that you cannot

doc#0| which they all agreed was that they didn't trust the government. </s><s> Once Bonnie realized this, she was able to create a new negotiating paradigm : she allowed the coalition itself to come up with the solution. </s><s> In the end, the coalition decided to set up its own doc#0| Investors Network, found herself in just such a situation when she was forming the network. </s><s> So she created a different negotiating paradigm , which did not force this individual to lose face. </s><s> She was trying to persuade a potential member to join the network, but

doc#0| to recruit you. </s><s> He or she wants you to accept the offer, and to feel good about doing so. </s><s> For you, this is a very favorable negotiating paradigm . </s><s> The minute you bring in a third party, though, you lose that advantage. </s><s> Then it becomes a "negotiation. </s><s> " That is why we

doc#0| most people don't recognize is that they have the power to create this auction environment. </s><s> When you do, you create a new negotiating paradigm –one that will enable you to earn what you are really worth, regardless of what you are presently earning. </s><s> One way to use

doc#0| that you have done your homework. </s><s> Then tell the salesperson what you are willing to pay. </s><s> You need to create the negotiating paradigm . </s><s> Successfully negotiating the price of a new car requires that you anchor the discussions from the dealer's cost,

doc#0| avoid the hysteria that had surrounded the two other houses she had attempted to purchase. </s><s> So she decided to change the negotiating paradigm and to create a new one. </s><s> Before the house actually went on the market, she made an offer at the asking price, without an

salary negotiation 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 15

query: Query:[lc="salary" | lemma_lc="salary"] [lc="negotiation" | lemma_lc="negotiation"]

doc#0| compensation. </s><s> Early in her career, Maria Dorfner, CEO of NewsMD Communications, asked her mother for advice about salary negotiations . </s><s> Her mom told her: "You need them more than they need you. </s><s> " So when she went into her first salary negotiation, she was "

doc#0| about salary negotiations. </s><s> Her mom told her: "You need them more than they need you. </s><s> " So when she went into her first salary negotiation , she was "afraid to ask for a penny. </s><s> " After determining that her negotiating strategy 174 HOW TO SUCCEED IN BUSINESS 175

doc#0| side views the process. </s><s> Instead of looking for ways to entice you to join the company, the process becomes a zerosum salary negotiation . </s><s> The company brings in its lawyer, and the negotiation turns into attempts by the lawyers to show their clients that

doc#0| to message, 97 Revson, Charles, 66 Risks, failing to take, 48–51 Roberts, Kathleen, xix, 4, 192–193 Roehm, Carolyn, 51 Salary negotiations , 174–176, 179–184 Salmansohn, Karen, 147 Sandles, Ellen, 65–67, 140 Santisi, Terri, 34, 36, 144, 197–198 Screaming

doc#1| said, "Tell them to pay you whatever they are comfortable with. </s><s> " I think I got 35 cents an hour. </s><s> That was my first lesson in salary negotiation . </s><s> In this brief transaction, Ellen learned that it was not appropriate for her to consider what she wanted or needed, and

doc#1| behavior sheds a bright light on the impact this type of experience can have on women. </s><s> In a study involving salary negotiations for a job (with experienced recruiters playing the employers and business students playing the job candidates),

doc#1| , a 10 percent increase in the negotiated amount he or she was able to obtain.⁷ This means that if one person goes into a salary negotiation with a target of \$50,000, for example, and another goes in with a target of \$65,000 (which is 30 percent higher), the

doc#1| stage of the study, the researchers gave a group of students four hours of classroom training in useful tactics for salary negotiations . </s><s> Then they asked each student to negotiate a salary for a hypothetical job. </s><s> Confederates of the researchers played the doc#1| showed how the use of challenging goals can improve performance and described ways to set appropriate goals for salary negotiations . </s><s> The instructors did not tell the students what goals to set, however. </s><s> They merely taught them how to set aggressive

doc#1| and Labor Relations Review 43(4):418– 433. </s><s> Gerhart, B., and S. </s><s> Rynes. 1991. </s><s> Determinants and consequences of salary negotiations by male and

female MBA graduates. </s><s> Journal of Applied Psychology 76:256–262. </s><s> Getting the message. 1997. </s><s> Publication
doc#1| Psychology 3(4):292–316. </s><s> Stevens, C. </s><s> K., A. </s><s> G. </s><s> Bavetta, and M. </s><s> E. </s><s> Gist. 1993. </s><s> Gender differences in the acquisition of salary negotiation skills: The role of goals, self-efficacy, and perceived control. </s><s> Journal of Applied Psychology 78(5):723–735. </s>
doc#1| Center for Health Statistics, Centers for Disease Control and Prevention, 18 October. </s><s> Wade, M. </s><s> E. 2001. </s><s> Women and salary negotiation : The costs of self-advocacy. </s><s> Psychology of Women Quarterly 25:65–76. —. 2002. </s><s> Audience and advocacy: When gender
doc#1| ; and "stepping to their side," 127, 174; and use of agents, 115–116, 126. </s><s> See also negotiation, gender differences in; salary negotiations ; women, and negotiation negotiation, gender differences in: approaches to, 31–32, 53–54, 119, 167–169; attitudes doc#1| , Sara, 130 salary. </s><s> See earnings and gender inequality; salary information web sites salary information web sites, 60 salary negotiations , 1–2, 5–6, 8–9, 31–32, 41–42, 53, 59–60, 119, 130–131, 142–144, 155–157 Sanger, Steve, 83 Schein, Virginia, 90 Schein doc#1| of opportunities, 20, 31–32, 38–40; and self-confidence, 71–72, 122, 140–142, 142–144. </s><s> See also advice for women; salary negotiations ; negotiation, gender differences in; advocacy, and negotiation women managers, perceptions of, 85–86, 89, 90–91

current salary 13

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 15

query: Query:[lc="current" | lemma_lc="current"] [lc="salary" | lemma_lc="salary"]

doc#0| a promotion nor require relocation, a company will typically offer a 10 to 15 percent increase over the person's current salary , an amount that would ordinarily be sufficient to motivate someone to change jobs. </s><s> Even if a prospective employer
doc#0| to change jobs. </s><s> Even if a prospective employer recognizes that someone is grossly underpaid, that individual's current salary will still be used as an anchor. </s><s> The company will then make adjustments from that starting point to take into
doc#0| starting point is low. </s><s> In that case, the offer might be increased slightly to, say, 20 percent above the individual's current salary , still much less than the market rate for the position. </s><s> If the employer did not know what the candidate was currently
doc#0| the anchor to which a prospective employer looks in deciding what salary to offer. </s><s> In that case, the candidate's current salary becomes irrelevant, with the competing offer serving as the anchor in determining what salary to offer. </s><s> The outcome
doc#0| is already looking at an anchor that is too low, you need to change the point of reference. </s><s> For example, if your current salary is significantly below market and you have made the mistake of divulging exactly what you are earning, then you don't
doc#0| the new anchor. </s><s> Even better, get an offer from another company because that offer will become the new anchor and your current salary then becomes irrelevant. </s><s> Anchoring high is just as important when you are negotiating with your children as it is in
doc#0| , information is power. </s><s> Determine what your skills and experience are worth in the market, and do not accept less. </s><s> Your current salary will normally weigh heavily in determining the amount you receive. </s><s> If you are being paid below market value, and the
doc#0| disadvantage. </s><s> For this reason, it is important to anchor salary discussions based on market value rather than on your current salary . </s><s> To do that, you must know the range of salaries being paid to others with similar skills and experience. </s><s> Salary

doc#0| important for women because, on average, they still earn less than men in similar positions. </s><s> The market value, not your **current salary** , should be the basis for salary discussions. </s><s> If you must disclose your current salary, or if you are in discussions with

doc#0| . </s><s> The market value, not your current salary, should be the basis for salary discussions. </s><s> If you must disclose your **current salary** , or if you are in discussions with your current employer, make it clear that you know that you are being underpaid. </s>

doc#0| who, in the end, might want more money than the company is willing to pay. </s><s> The key to dealing with questions about your **current salary** or what you are looking for is to prepare your answers in advance. </s><s> You know that these issues will come up, so be prepared

doc#0| sales. </s><s> Having another offer creates an extremely favorable negotiating environment. </s><s> A second offer eliminates **current salary** from the equation and increases feelings of self-worth and confidence. </s><s> You do not feel that you owe a duty to either

doc#0| increase when you are changing employers than to do so with your current employer. </s><s> A new employer does not know your **current salary** unless you tell them and must therefore look to the market to determine what to offer. </s><s> By contrast, nonpromotional doc#1| simulation. </s><s> American Psychologist 51:157–158. </s><s> Martin, B. </s><s> A. 1989. </s><s> Gender differences in salary expectations when **current salary** information is provided. </s><s> Psychology of Women Quarterly 13:87–96. </s><s> Mazur, A., and A. </s><s> Booth. 1998. </s><s> Testosterone and

doc#2| break even. </s><s> But professional women need to measure the cost of child care against their future salary rather than their **current salary** . </s><s> Anna Fielier describes becoming a mom at thirty-two as "the time when the rubber hit the road. </s><s> " A rising star in

salary increase 3

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 11

query: Query:[lc="salary" | lemma_lc="salary"] [lc="increase" | lemma_lc="increase"]

doc#0| calls from the office. </s><s> That resolved, they were in short order able to agree on a new contract with a significant **salary increase** for her client. </s><s> To Carole, "It was a little thing, but it helped a lot. </s><s> " The difference between getting what you want and

doc#0| . </s><s> Current employees can provide you with up-to-date information on salaries and benefits, as well as the types of **salary increases** that have been given over the last few years. </s><s> Although information from former employees may be dated, it is still

doc#0| of failing to take into consideration an impending raise or bonus when they are negotiating a new position. </s><s> A 10 percent **salary increase** in a new job does not look nearly so enticing if you are about to receive a 5 percent raise in your current job. </s><s>

HOW YOU ASK

doc#0| increases are the same. </s><s> The effects of this disparity are compounded over time. </s><s> It is a lot easier to negotiate a large **salary increase** when you are changing employers than to do so with your current employer. </s><s> A new employer does not know your current

doc#0| Your Interest in Being Promoted Known There is no such thing as a free lunch. </s><s> This is as true in business as it is in life. </s><s> **Salary increases** usually bring with them more work and responsibility. </s><s> So learn new skills and seek additional responsibilities

doc#1| of management, Robin L. </s><s> Pinkley and Gregory B. </s><s> Northcraft. </s><s> They estimate that a woman who routinely negotiates her salary increases will earn over one million dollars more by the time she retires than a woman who accepts what she's offered every time

doc#1| to negotiate in that situation. </s><s> Particularly around work scenarios, such as thinking they were due for a promotion or a salary increase , women as a group were less likely to try to negotiate than men—even though they recognized that negotiation was

doc#1| . </s><s> This is particularly true in single-issue, or "distributive," negotiations, in which only one item, such as a salary increase or the price of a car, is being discussed.² Even among Ivy League MBA students conducting negotiations, a group you

doc#1| this fund for almost ten years, she concluded that she was being grossly underpaid.

</s><s> But when she asked her boss for a salary increase , he turned her down. </s><s> Rhonda responded by researching what other top fund managers earned. </s><s> When she discovered that

doc#2| , it's considered an imposition and he is compensated with more favorable performance evaluations and rewards like salary increases and bonuses. </s><s> Even more frustrating, when a woman declines to help a colleague, she often receives less favorable

doc#2| who were less liked received fewer organizational reward recommendations (such as getting put on the fast track, salary increases) than employees who were liked. </s><s> See Heilman et al., "Penalties for Success," 416–27. 9. </s><s> Laurie A. </s><s> Rudman, "

(ask for) pay raise 3

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="pay" | lemma_lc="pay"] [lc="raise" | lemma_lc="raise"]

doc#2| crucial for career progression. </s><s> Both men and women with sponsors are more likely to ask for stretch 2 assignments and pay raises than their peers of the same gender without sponsors. </s><s> Unfortunately for 3 women, men often have an easier time

doc#2| surveyed who had a sponsor, 56 percent were likely to ask for a stretch assignment and 49 percent were likely to ask for a pay raise . </s><s> In contrast, among the men surveyed without a sponsor, only 43 percent were likely to ask for a stretch assignment and

doc#2| without a sponsor, only 43 percent were likely to ask for a stretch assignment and 37 percent were likely to ask for a pay raise . </s><s> Among the women surveyed who had a sponsor, 44 percent were likely to ask for a stretch assignment and 38 percent were

doc#2| surveyed who had a sponsor, 44 percent were likely to ask for a stretch assignment and 38 percent were likely to ask for a pay raise . </s><s> In contrast, among the women surveyed without a sponsor, only 36 percent were likely to ask for a stretch assignment

doc#2| without a sponsor, only 36 percent were likely to ask for a stretch assignment and only 30 percent were likely to ask for a pay raise . </s><s> See Hewlett et al., The Sponsor Effect, 9–11. 3. </s><s> For a discussion of the difficulties women can have with mentorship,

body language 13

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 14

query: Query:[lc="body" | lemma_lc="body"] [lc="language" | lemma_lc="language"]

doc#0| suggesting supports values that are important to them. </s><s> This approach draws from the study of rhetoric (persuasion), body language , and traditional distributive negotiating tactics. </s><s> In Chapter 3, we provide you with the convince tools, such as

doc#0| go figure it out. </s><s> " Exhibit confidence with the words you use, by the way you speak, and through your demeanor. </s><s> Positive body language will signal confidence.

</s><s> Move forward to your audience. </s><s> Uncross your arms. </s><s> Use open-hand, palms-up gestures. </s>

doc#0| , you must not only hear the words but also discern what is really on the other person's mind. </s><s> Watch the other person's **body language** , and pay attention to the feedback you are receiving. </s><s> If, for example, as soon as you address one point of concern other doc#0| doesn't seem "right," delve deeper. </s><s> Similarly, if someone appears to be agreeing with you, but you observe negative **body language** , continue to ask questions. </s><s> Examples of unreceptive body language include moving away from you, leaning back,

doc#0| to be agreeing with you, but you observe negative body language, continue to ask questions. </s><s> Examples of unreceptive **body language** include moving away from you, leaning back, crossing arms or legs, clenching fists, putting hands in pockets or behind doc#0| back, crossing arms or legs, clenching fists, putting hands in pockets or behind the back, or turning away from you. </s><s> **Body language** that suggests doubts includes touching the nose, rubbing the ears, running fingers through the hair, and looking

doc#0| with whom you are negotiating: • Attending: This technique consists of demonstrating your interest through your **body language** , facial expression, and gestures to encourage someone to continue speaking. </s><s> The following are a few ways that you can

doc#0| expression, and gestures to encourage someone to continue speaking. </s><s> The following are a few ways that you can use **body language** to show interest: Sit or stand directly facing the person you are speaking with while maintaining an open posture. </s><s> Lean doc#0| on what you say (content) but also on how you say it (tone) and CONVINCE 85 on how you come across while you're saying it (**body language**). </s><s> Although the content of your message is important, research has shown that how that message is delivered can be as

doc#0| . </s><s> " 90 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING Be Honest People usually can tell if you are not being truthful. </s><s> Your **body language** tends to give you away. </s><s> Even if it doesn't, sooner or later you will probably forget what lies you have told and get

doc#0| on how you present yourself, as well as on the strength of your arguments. </s><s> So, as discussed earlier, be aware of your **body language** and the image you project. </s><s> Tone Is Important Just as important as what you say is how you say it. </s><s> If you doubt that, think

doc#0| media strategist for the Downtown Women's Club, highlights the key disadvantage: "It is harder because you can't see **body language** . </s><s> " Virtual negotiations also lack the spontaneity that allows individuals to smooth over misunderstandings and

doc#0| in misunderstandings. </s><s> Comments in e-mails are often misinterpreted because of the lack of social cues such as tone or **body language** . </s><s> You need to be careful about what you write in e-mails because, as Danielson notes, "once you respond in writing, you

doc#0| Bitch" stereotype, 21–23, 44–45 Black, Cathie, xv, 47–48, 63, 95, 176, 188 Blackburn, Katie, 48, 125 Bloom, Lisa, 8, 17 **Body language** , 65–67 "Bologna technique," 107 Boyfriends, 158–164 (See also Significant others) Brown, Don, 128 Brown, Lisa, 215–

executive director 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership subcorpus:

size: 13

query: Query:[lc="executive" | lemma_lc="executive"] [lc="director" | lemma_lc="director"]

doc#0| Sharon Taylor, senior vice president of human resources, Prudential Financial, Inc.; Anna Lloyd, president and **executive director** of the Committee of 200; Diane Danielson, founder and chief social media strategist, Downtown Women's Club; Terrie doc#0| Agency and author of The Personal Touch; Judge Kathleen Roberts, mediator and former U.S. magistrate; Susan Medalie, **executive director**, Women's Campaign Fund; Patricia Hambrecht, president, Harry Winston; Carolyn Wall, former publisher of Newsweek;

doc#0| ; Cristi Kolvin, chief creative officer, Fresh ID; Claire Irving, president, Cranston Capital; Ellen Sandles, **executive director**, Tri-State Private Investors Network; Emily Menlo Marks, executive director, United Neighborhood Houses of New

doc#0| , Cranston Capital; Ellen Sandles, executive director, Tri-State Private Investors Network; Emily Menlo Marks, **executive director**, United Neighborhood Houses of New York; Gina Doynow, North American community relations director, Citigroup;

doc#0| counterproposals, but the only way two people can reach workable solutions is by negotiating. </s><s> As Emily Menlo Marks, **executive director** of United Neighborhood Houses of New York, puts it: "All life is a negotiation. </s><s> It's not a question of liking or not

doc#0| referred to as the "bitch" stereotype. </s><s> The reality is, women are held to a different standard than men. </s><s> Susan Medalie, **executive director** of the Women's Campaign Fund, first witnessed this double standard when she was just starting out in government. </s><s> She

doc#0| dangerous. </s><s> Although being flirtatious may help you initially, it sets the wrong tone. </s><s> When Anna Lloyd, president and **executive director** of the Committee of 200, an organization of prominent women entrepreneurs and corporate leaders, was young, she soon

doc#0| on the purposeful questioning techniques discussed below to figure out what is really going on. </s><s> Ellen Sandles is the **executive director** of the Tri-State Private Investors Network, an organization that brings together investors and new business

doc#0| use your relationships with people not directly involved in the negotiation to influence the process. </s><s> Susan Medalie, **executive director** of the Women's Campaign Fund, considers her greatest asset as a negotiator to be her "talent for figuring out

doc#0| you understand that, you may be able to achieve your goal despite initial resistance. </s><s> For example, Emily Menlo Marks, **executive director** of United 112 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING Neighborhood Houses of New York, was seeking support for an ad

doc#0| that he has bested you, or to create a new paradigm that he will not view as a contest that he needs to win. </s><s> Ellen Sandles, **executive director** for the Tri-State Private Investors Network, found herself in just such a situation when she was forming the network. </s>

doc#0| of people, the more they will have to negotiate and the less likely they will be to always get their way. </s><s> Susan Medalie, **executive director** of the Woman's Campaign Fund, offered the following illustration: Her granddaughter had asked her father to buy her a "

doc#0| book, she started off by talking about a female friend who came to her seeking advice. </s><s> Her friend had been offered the **executive director** position at a nonprofit organization in New York City. </s><s> She wanted the job but was unhappy with the salary being offered. </s>

market value 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 13

query: Query:[lc="market" | lemma_lc="market"] [lc="value" | lemma_lc="value"]

doc#0| ranges is by looking at the information available to the other side. </s><s> In this case, you would probably determine the market value for this type of home by looking at what similar homes in the neighborhood have sold for recently. </s><s> Keep in mind that most

doc#0| who thinks the business has substantial growth potential could buy out the other partner, paying him or her the current market value . </s><s> Collaborate takes advantage of differences in the way people value things and the relative importance they place on

doc#0| of objective criteria, can be used to determine which of the available criteria to select. </s><s> Criteria might include fair market value , what has been done elsewhere, or the opinion of an expert. </s><s> Alternatively, the parties could agree on procedures to

doc#0| and creatively negotiate a 176 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING compensation package consistent with that market value , and to be willing to walk away if you do not get it. </s><s> IT NEVER HURTS TO ASK Compare Maxine's advice to her friend with what

doc#0| . </s><s> Your current salary will normally weigh heavily in determining the amount you receive. </s><s> If you are being paid below market value , and the company bases its offer on your current compensation, this will work to your disadvantage. </s><s> For this reason, it

doc#0| , this will work to your disadvantage. </s><s> For this reason, it is important to anchor salary discussions based on market value rather than on your current salary. </s><s> To do that, you must know the range of salaries being paid to others with similar

doc#0| is especially important for women because, on average, they still earn less than men in similar positions. </s><s> The market value , not your current salary, should be the basis for salary discussions. </s><s> If you must disclose your current salary, or if

doc#0| . </s><s> And she was promoted to vice president of sales and marketing to head the combined department. </s><s> Periodically Test Your Market Value In most cases, the approaches discussed in this chapter will help you persuade your employer to increase your

doc#0| different types of automobiles have recently sold for. </s><s> For example, edmunds.com provides information it calls "true market value ," which reflects what different cars are actually selling for in various parts of the country. </s><s> This information is

doc#1| it was right to use that power. </s><s> The Stanford linguist Penelope Eckert traces women's lack of awareness about their market value to traditional labor divisions between men and women. </s><s> A man's personal worth, she notes, has long been based on his "

doc#1| make the case that it was an issue of what I needed. </s><s> " Wrong Comparisons Even when women do collect information about the market value of their work, they often make the mistake of comparing themselves to the wrong people. </s><s> Research has shown that people

doc#1| competitive to cooperative interactions, 123–125, 127–129, 167; on seeking comparison information about their market value and pay scales for similar work, 50, 59–61, 137–138; on using agents, 126; on using emotion in negotiations, 125–126

doc#1| of, 85–86, 89, 90–91 Women's Health Initiative, 162 women's magazines, 64 women's work: ambiguity about women's market value , 50–54, 59–60; and gender-based comparisons, 49; and historical roles, 65–66; and influence of gender differences

jungle gym 9

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 13

query: Query:[lc="jungle" | lemma_lc="jungle"][lc="gym" | lemma_lc="gym"]

doc#2| Leadership Ambition Gap: What Would You Do if You Weren't Afraid? 2. </s><s> Sit at the Table 3. </s><s> Success and Likeability 4. </s><s> It's a **Jungle Gym** , Not a Ladder 5. </s><s> Are You My Mentor? 6. </s><s> Seek and Speak Your Truth 7. </s><s> Don't Leave Before You Leave 8. </s><s> Make Your Partner a Real

doc#2| , you can't please everyone. </s><s> If you do please everyone, you aren't making enough progress. </s><s> Mark was right. 4 It' a **Jungle Gym** , Not a Ladder ABOUT A MONTH AFTER I joined Facebook, I got a call from Lori Goler, a highly regarded senior director of

doc#2| that one ladder are long gone. </s><s> Lori often quotes Pattie Sellers, who conceived a much better metaphor: "Careers are a **jungle gym** , not a ladder. </s><s> " As Lori describes it, ladders are limiting—people can move up or down, on or off. </s><s> Jungle gyms offer more

doc#2| Careers are a jungle gym, not a ladder. </s><s> " As Lori describes it, ladders are limiting—people can move up or down, on or off. </s><s> **Jungle gyms** offer more creative exploration. </s><s> There's only one way to get to the top of a ladder, but there are many ways to get to the

doc#2| more creative exploration. </s><s> There's only one way to get to the top of a ladder, but there are many ways to get to the top of a **jungle gym** . </s><s> The jungle gym model benefits everyone, but especially women who might be starting careers, switching careers, doc#2| exploration. </s><s> There's only one way to get to the top of a ladder, but there are many ways to get to the top of a jungle gym. </s><s> The **jungle gym** model benefits everyone, but especially women who might be starting careers, switching careers, getting blocked by

doc#2| forge a unique path with occasional dips, detours, and even dead ends presents a better chance for fulfillment. </s><s> Plus, a **jungle gym** provides great views for many people, not just those at the top. </s><s> On a ladder, most climbers are stuck staring at the butt

doc#2| for many people, not just those at the top. </s><s> On a ladder, most climbers are stuck staring at the butt of the person above. </s><s> A **jungle gym** scramble is the best description of my career. </s><s> Younger colleagues and students frequently ask me how I planned my path. </s>

doc#2| I ever could have hoped while working with true visionaries. </s><s> But eventually I felt that it was time to make a move on the jungle gym . </s><s> In my personal life, I am not someone who embraces uncertainty. </s><s> I like things to be in order. </s><s> I file documents in colored

doc#2| any. </s><s> " Do not wait for power to be offered. </s><s> Like that tiara, it might never materialize. </s><s> And anyway, who wears a tiara on a jungle gym ? 5 Are You My Mentor? </s><s> WHEN I WAS a child, one of my favorite books was Are You My Mother?, the story of a baby bird that

doc#2| that I have encountered agree. </s><s> Filled with energy, optimism, and self-confidence, they are scrambling along that **jungle gym** and moving toward their long-term dream. </s><s> It's up to us to end the self-fulfilling belief that "women can't do this,

doc#2| 4. </s><s> IT'S A **JUNGLE GYM** , NOT A LADDER 1. </s><s> Bureau of Labor Statistics, Number of Jobs Held, Labor Market Activity, and Earnings Growth Among the doc#2| feel about her advice? 11. </s><s> What's your take on Sandberg's suggestion that we think of the path to a satisfying career as a **jungle gym** rather than a ladder? 12. </s><s>

Sandberg argues that taking risks can be important in building a career. </s><s> How have you

child development 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 13

query: Query:[lc="child" | lemma_lc="child"] [lc="development" | lemma_lc="development"]

doc#1| of children and the second involves the maintenance of gender roles by adults. </s><s> The Socialization of Children A line of **child development** research has identified a process of "sextyping," through which each new generation of children is taught roles and doc#1| 37:1–13. </s><s> Carpenter, C. </s><s> J., and A. </s><s> C. </s><s> Huston. 1980. </s><s> Activity structure and sex-typed behavior in preschool children. </s><s> **Child Development** 51:862–872. </s><s> Carpenter, E. </s><s> J., A. </s><s> C. </s><s> Huston, and W. </s><s> Holt. 1986. </s><s> Modification of pre-school sex-typed behavior by doc#1| –258. </s><s> New York: W. </s><s> W. </s><s> Norton. </s><s> Fagot, B. </s><s> I. 1978. </s><s> The influence of sex of child on parental reactions to toddler children. </s><s> **Child Development** 49:30–36. </s><s> Faludi, S. 1991. </s><s> Backlash: The undeclared war against American women. </s><s> New York: Doubleday. </s><s> Feingold, A.

doc#1| . 1987. </s><s> Rough and tumble, friendships, and dominance in schoolchildren: Evidence for continuity and change with age. </s><s> **Child Development** 58:201–212. </s><s> Huston, A. </s><s> C., and C. </s><s> J. </s><s> Carpenter. 1985. </s><s> Gender differences in preschool classrooms: The effects of

doc#2| Development, initiated the most ambitious and comprehensive study to date on the relationship between child care and **child development** , and in particular on the effect of exclusive maternal care versus child care. </s><s> The Research Network, which comprised doc#2| on the effect of exclusive maternal care versus child care. </s><s> The Research Network, which comprised more than thirty **child development** experts from leading universities across the country, spent eighteen months designing the study. </s><s> They tracked more

doc#2| who favor "self-directed child behavior," and parents with emotional intimacy in their marriages—influence a **child's development** two to three times more 26 than any form of child care. </s><s> One of the findings is worth reading slowly, maybe even twice: "

doc#2| McCartney, dean of the Harvard Graduate School of Education, explained the NICHD study on early child care and **child development** . </s><s> Professor Jennifer Aaker of the Stanford Graduate School of Business shared her research on the importance of

doc#2|), 62. 13. </s><s> Stewart, "A C.E.O.'s Support System. </s><s> " 14. </s><s> For a thorough review, see Michael E. </s><s> Lamb, The Role of the Father in **Child Development** (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010); and Anna Sarkadi et al., "Fathers' Involvement and Children's Developmental

doc#2| , "Paternal Involvement in U.S. Residential Fathers: Levels, Sources, and Consequences," in The Role of the Father in **Child Development** , ed. </s><s> Michael E. </s><s> Lamb (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004): 222–71; Ronald P. </s><s> Rohner and Robert A. </s><s> Veneziano, "The

doc#2| (New Haven, CT: Yale University Press, 1996). 23. </s><s> The NICHD Early Child Care Research Network, ed., **Child Care and Child Development** : Results from the NICHD Study of Early Child Care and Youth Development (New York: Guilford, 2005). 24. </s><s> National

doc#2| have noted that while the preponderance of evidence shows that maternal employment has no adverse effect on young children's development , maternal employment in the first year of life has been linked with lower cognitive development and behavior issues

doc#2| parental sensitivity to the quality of the care babies receive. </s><s> See Jane Waldfogel, "Parental Work Arrangements and Child Development ," Canadian Public Policy 33, no. 2 (2007): 251–71. </s><s> Whether care is provided by a parent or another caregiver, studies

initial offer 12

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 12

query: Query:[lc="initial" | lemma_lc="initial"][lc="offer" | lemma_lc="offer"]

doc#0| with. </s><s> " Try to determine how the other side expects the negotiations to proceed. </s><s> Who do they expect will make the initial offer ; how long do they think the process should take; and what do they define as proper etiquette? </s><s> In other words, what are the

doc#0| " in Chapter 3, pages 77 to 84.) Then choose your strategy for handling the negotiations. </s><s> After you do that, develop an initial offer consistent with your chosen approach. </s><s> Prepare Appropriately Not every negotiation calls for hours or weeks of doc#0| that is, how to determine the range of reasonable possible outcomes to which the parties might agree and how to make your initial offer in a way that not only favors your position but is also accepted by the other side as an appropriate starting point for the doc#0| your proposal. </s><s> To feel good about the final agreement, most individuals require some give-and-take. </s><s> If your initial offer is where you would actually like to end up, then you'll either fail to reach an agreement or you'll have to take less in the doc#0| in New York where she was an anchor on the evening news. </s><s> She was working through her agent. </s><s> When her agent showed her the initial offer he had received from the station, she was "furious. </s><s> " Because she was already working there and had a relationship with

doc#0| table? \$3,200? \$3,500? </s><s> If, when you get to the table, the price the owner has placed on it is \$5,500, will that affect your initial offer ? </s><s> What if the price listed for the table were \$3,000? </s><s> If the table were priced at \$300, however, you would probably not buy

doc#0| agree to an even split, you will still sell the house for less than you could have gotten if you had refused to accept the initial offer . </s><s> That is the best response to an unreasonable offer. </s><s> Insist that you get a fair offer to begin with, or refuse to consider doc#0| can also involve decisions about whom you involve on your side, the order in which you discuss issues, who makes the initial offer , whether you create competition by negotiating with several parties at once, whether you present your offer in

doc#0| you would offer to pay "X dollars over the dealer's cost" rather than starting to negotiate down from the salesperson's initial offer of "Y percent off sticker price. </s><s> " Do not fall into the trap of accepting the negotiating model that salespeople will try doc#0| offer. </s><s> When William B. </s><s> May Co. broker Margery Hadar represents buyers, she likes to negotiate deals in three steps: an initial offer , a second offer, and then a final offer. </s><s> That way, she gets to see how the sellers react. </s><s> She believes that this approach

doc#0| with a question Using questions to persuade ANCHORING Determining the range of possible outcomes Anchoring the initial offer properly NEGOTIATING SKILLS AND ATTITUDES CHECKLIST MESSAGE DELIVERY Developing themes Highlighting benefits

doc#1| , Linda looked next at who had negotiated his or her salary (who had asked for more money) and who had simply accepted the initial offer he or she had received. </s><s> It turned out that only 7 percent of the female students had negotiated but 57 percent (eight

starting point 8

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 12

query: Query:[lc="starting" | lemma_lc="starting"] [lc="point" | lemma_lc="point"]

doc#0| your initial offer in a way that not only favors your position but is also accepted by the other side as an appropriate starting point for the negotiations. </s><s> THE 10 MOST COMMON MISTAKES WOMEN MAKE AND HOW TO AVOID THEM 29 In general, even if you don't get

doc#0| he wouldn't take advantage of her inexperience and would make her a fair offer. </s><s> When he did, she treated his offer as the starting point , and that became the starting point for the negotiations. </s><s> One way to take advantage of being underestimated by men is to

doc#0| and would make her a fair offer. </s><s> When he did, she treated his offer as the starting point, and that became the starting point for the negotiations. </s><s> One way to take advantage of being underestimated by men is to offer to do the first draft of any doc#0| of anchoring. </s><s> People typically determine value by looking for an anchor point and then making adjustments from that starting point . </s><s> Thus, where you begin the discussion often determines where you end. </s><s> Keeping this psychological phenomenon in mind

doc#0| , that individual's current salary will still be used as an anchor. </s><s> The company will then make adjustments from that starting point to take into consideration that its starting point is low. </s><s> In that case, the offer might be increased slightly to, say,

doc#0| used as an anchor. </s><s> The company will then make adjustments from that starting point to take into consideration that its starting point is low. </s><s> In that case, the offer might be increased slightly to, say, 20 percent above the individual's current salary, doc#0| one side locks into a solution early in the process and is not open to consider other alternatives. </s><s> That is why the starting point when you collaborate, is to list all of the possible options. </s><s> Avoid fixing on any one solution until you have determined doc#0| to me to negotiate. </s><s> " Although men sometimes just accept what is offered as well, they usually see an offer as the starting point for negotiations. </s><s> Women, on the other hand, are much more likely to simply accept the first offer a potential employer doc#0| and base the entire negotiation on that value. </s><s> Tammy has done very well following this advice. </s><s> Knowing the market is the starting point for all real estate negotiations. </s><s> When you are looking to buy a place, first familiarize yourself with the area. </s>

doc#1| peers, but behind where they could and should have 4 WOMEN DON'T ASK been. </s><s> With every future raise predicated on this starting point , they could be paying for this error for a long time—perhaps for the rest of their careers. </s><s> Liliane, now 46, is an doc#1| outcomes because they influence the other negotiators' expectations for what you will accept and provide a starting point for the interaction. </s><s> They also tend to lead to higher final agreements. </s><s> The impact of higher targets on first offers was

doc#2| it. </s><s> " As painful as this was at the time, reflecting someone's viewpoint clarifies the disagreement and becomes a starting point for resolution. </s><s> We all want to be heard, and when we focus on showing others that we are listening, we actually become

first job 11

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 12

query: Query:[lc="first" | lemma_lc="first"][lc="job" | lemma_lc="job"]

doc#0| the rules. </s><s> " She spent the early part of her life doing just that. </s><s> When she got out of business school, she accepted her first job as assistant to the director of development at the Columbia Business School without really negotiating. </s><s> She saw the

doc#0| , and that's something I learned from my parents as part of my Chinese heritage. </s><s> When I graduated from Princeton, my very first job was as an executive trainee at Federated Department Stores. </s><s> The trainees' responsibility was simple—we had to put doc#0| offer, and, even when they do, women usually ask for too little. </s><s> This is not an issue only for young women seeking their first job . </s><s> Cathie Black, chairman of Hearst Magazines, noted that even experienced businesswomen sometimes fail to ask for doc#1| negotiable.¹² Because Molehills Become Mountains We've demonstrated how negotiating your starting salary for your first job can produce a gain of more than a half-million dollars by the end of your career. </s><s> This one example illustrates a truth doc#1| they must accept rather than question or try to change. </s><s> Ellen, the senior partner at a law firm, remembers: The very first job I had, I think, was baby-sitting. </s><s> I was in maybe the sixth or seventh grade. </s><s> The people who I was going to be baby-sitting

doc#1| not even occur to her. </s><s> Christine, a 30-year-old investment banker from Columbus, Ohio, noticed after six months at her first job that she was doing very well, and far better than a man who had started at the same time. </s><s> She was therefore surprised a few

doc#1| , researchers discovered that women's estimates of "fair pay" averaged 4 percent less than men's estimates for their first jobs and 23 percent less than men's for fair career-peak pay.⁷ These three studies suggest that women as a rule expect to be

doc#1| Riley and Kathleen McGinn, both negotiation experts at Harvard, found that the women's starting salaries for their first jobs after graduation were 6 percent lower on average than the men's—even adjusting for the industries they entered, their

doc#1| than the women. </s><s> To get a sense of how much more, consider another example: Say a man and a woman both receive identical first job offers at age 22 for \$35,000. </s><s> The man, by negotiating, increases his offer by 4.3 percent to \$36,505, while the woman

doc#1| day care and actively participate in her schooling and her life. </s><s> Believing that this was a lot to ask, she accepted the first job that agreed to give her the hours she wanted and she accepted the salary she was offered without negotiating. </s><s> "I did feel

doc#2| . </s><s> But even a vague goal can provide direction, a far-off guidepost to move toward. </s><s> With an eye on my childhood dream, the first job I took out of college was at the World Bank as research assistant to Larry Summers, who was serving a term as chief doc#2| me opportunities and guidance over the course of my career. </s><s> Larry Summers offered to advise my senior thesis, gave me my first job out of college, and has been an important part of my life ever since. </s><s> Lant Pritchett, my first boss, taught me to look hard

different approach 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 12

query: Query:[lc="different" | lemma_lc="different"] [lc="approach" | lemma_lc="approach"]

doc#0| overweight, balding, and always with a smile— did not do well in the early negotiating exercises, so he decided to try a different approach . </s><s> When he got to a critical juncture during the next exercise, he stood up and started yelling and pounding on the table. </s>

doc#0| this book, you still cannot do so with the same forcefulness you would use on behalf of others, recognize that and take a different approach . </s><s> For example, bring in someone else to encourage and reassure you that what you are asking for is appropriate. </s><s> Bonnie

doc#0| collaborate will probably fail. </s><s> You may have to first convince the person to see things differently or create a totally different approach to dealing with the issues. </s><s> In fact, in most negotiations you will want to draw on all three of the major concepts we doc#0| of the market, however, she couldn't find anyone to commit to more than a single-record deal. </s><s> Robin therefore adopted a different approach that achieved the same result. </s><s> She proposed that Janis do one album with an option to do a second if the first sold a

doc#0| something different. </s><s> CREATE 133 Private investigator Claire Irving, who is president of Cranston Capital, tried a different approach when she couldn't get the customer support she needed. </s><s> She had just purchased a new PDA. </s><s> The salesperson told her that

doc#0| were a disaster. </s><s> The company eventually fired the woman lawyer and brought in a new lawyer. </s><s> He took a totally different approach , and the case settled shortly thereafter. </s><s> According to Nancy, the case probably would have settled for less, and much

doc#0| wanted more for the additional space than she could afford, and space elsewhere in the area was exorbitant. </s><s> So she took a different approach . </s><s> She went to the owner of a nearby brownstone and asked him if he would allow her to gut the first floor of the building,

doc#0| property and tearing down whatever was on it—and paying an exorbitant price as well. </s><s> So, like Maxine, she took a different approach . </s><s> Tammy went to Malibu, started looking at property, and came across a beautiful piece of beachfront property that doc#0| , as skill, 120–133 alignment, 126–127 bringing in different people, 128–130 261 described, xviii, xix, 120–123 different approaches , 124–126, 132–133 divorce, 240–242 examining assumptions, 130–132 goal directed, 132 home buying, 219–221

doc#1| situations, women's methods can be superior to those typically employed by men (we explore the advantages of women's different approaches and styles in the last chapter of the book). </s><s> Unfortunately, however, in our largely male-defined work culture,

doc#1| twenties and early thirties were just as large as the gender differences for older people. </s><s> All of these studies, using different approaches , go a long way toward explaining

why women are less likely than men to ask for more than they already have: Women are not doc#2| thank me for raising the matter. </s><s> I would leave feeling better. </s><s> Then the situation would get worse. </s><s> Adam took a totally different approach . </s><s> He invited her to lunch. </s><s> They met at the Google café, chatted a bit, and then he looked at her and jokingly asked, "Why do

graduate school 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 12

query: Query:[lc="graduate" | lemma_lc="graduate"] [lc="school" | lemma_lc="school"]

doc#1| regard too. </s><s> The experience of Hope, a business school professor, tells this story clearly. </s><s> When she completed graduate school , Hope was offered a job at a prestigious management consulting firm. </s><s> Not wanting to "start off on the wrong foot," she

doc#1| rewards for her contributions, she didn't compare herself to them; she compared herself to her female friends from graduate school , few of whom had been as successful as she. </s><s> Angela, the community development bank marketing director, told us how, in doc#1| level, at least at her school, didn't involve much math, and Linda found that she was very good at it—good enough to go to graduate school in the subject. </s><s> In graduate school, however, she discovered that economics at the Ph.D. level is almost all math, and doc#1| n't involve much math, and Linda found that she was very good at it—good enough to go to graduate school in the subject. </s><s> In graduate school , however, she discovered that economics at the Ph.D. level is almost all math, and very challenging math at that. </s><s> But,

doc#1| . </s><s> Linda had an experience that illustrates this clearly. </s><s> One year, she was asked to serve as interim dean of her graduate school while a fullscale search was launched to fill the position permanently. </s><s> Shortly after she took up the post, Linda found

doc#1| and John, both medical researchers with Ph.D.s, were hired by the same medical school at the same time, right out of graduate school . </s><s> They were both offered the same starting salaries and the same basic 131 CHAPTER 6 budgets to set up their labs. </s><s> Delia

doc#2| <s> It was an incredible opportunity for a 20-something by any objective standard, and I knew it would help prepare me for graduate school and beyond. </s><s> My girlfriends, however, expressed shock and horror that I would leave my boyfriend at the time to live doc#2| research needed to make the book relevant for a global audience. </s><s> Professor Deborah Gruenfeld of the Stanford Graduate School of Business started educating me on gender issues more than five years ago and has been doing it ever since. </s><s> Kathleen doc#2| me on gender issues more than five years ago and has been doing it ever since. </s><s> Kathleen McCartney, dean of the Harvard Graduate School of Education, explained the NICHD study on early child care and child development. </s><s> Professor Jennifer Aaker of the

doc#2| , explained the NICHD study on early child care and child development. </s><s> Professor Jennifer Aaker of the Stanford Graduate School of Business shared her research on the importance of setting goals to pursuing happiness. </s><s> Harvard professor Hannah doc#2| her vacation to spend hours on the phone discussing her work on negotiation. </s><s> Professor Francis Flynn of the Stanford Graduate School of Business walked me step by step through the findings of his breakthrough Heidi/Howard study. </s><s> Sharon Meers doc#2| high-quality child care settings and largely subsidized by the sixth grade. </s><s> As Kathleen McCartney, dean of the Harvard Graduate School of Education and a principal investigator of the study, noted, "The child care hours effect is small by any standard. </s>

queen bee 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 12

<p>query: Query:[lc="queen" lemma_lc="queen"] [lc="bee" lemma_lc="bee"]</p> <p>doc#2 , and in some cases even sabotaged by other women. </s><s> In the 1970s, this phenomenon was common enough that the term " queen bee " was used to describe a woman who flourished in a leadership role, especially in male-dominated industries, and who</p> <p>doc#2 . </s><s> For others, it reflected their coming-of-age in a society that believed men were superior to women. </s><s> In this sense, queen bee behavior was not just a cause of gender discrimination but also a consequence of that discrimination. </s><s> Queen bees</p> <p>doc#2 sense, queen bee behavior was not just a cause of gender discrimination but also a consequence of that discrimination. </s><s> Queen bees internalized the low status of women and in order to feel worthy themselves wanted only to associate with men. </s><s> Often,</p> <p>doc#2 the low status of women and in order to feel worthy themselves wanted only to associate with men. </s><s> Often, these queen bees were rewarded for maintaining 10 the status quo and not promoting other women. </s><s> Unfortunately, this "there can be only</p> <p>doc#2 . </s><s> Their careers 17 flourished and each rose up the ranks to reach managing director and executive officer levels. </s><s> The queen bee was banished, and the hive became stronger. </s><s> I know that not every woman encounters this kind of positive female support</p> <p>doc#2 9. </s><s> Jackson, "Apology to Sheryl Sandberg and to Kim Polese [Updated]. </s><s> " 10. </s><s> For a review of research related to the queen bee syndrome, see Belle Derks et al., "Gender-Bias Primes Elicit Queen Bee Behaviors in Senior Policewomen,"</p> <p>doc#2 J. </s><s> " 10. </s><s> For a review of research related to the queen bee syndrome, see Belle Derks et al., "Gender-Bias Primes Elicit Queen Bee Behaviors in Senior Policewomen," Psychological Science 22, no. 10 (2011): 1243–49; and Belle Derks et al., "Do</p> <p>doc#2 Science 22, no. 10 (2011): 1243–49; and Belle Derks et al., "Do Sexist Organizational Cultures Create the Queen Bee ?," British Journal of Social Psychology 50, no. 3 (2011): 519–35. 11. </s><s> Elizabeth J. </s><s> Parks-Stamm, Madeline E. </s><s> Heilman,</p> <p>doc#2 of Social Psychology 126, no. 5 (1986): 599–606; and Graham L. </s><s> Staines, Carol Tavis, and Toby E. </s><s> Jayaratne, "The Queen Bee Syndrome," Psychology Today 7 (1974): 55–60. 12. </s><s> Naomi Ellemers et al., "The Underrepresentation of Women in Science</p> <p>doc#2): 55–60. 12. </s><s> Naomi Ellemers et al., "The Underrepresentation of Women in Science: Differential Commitment or the Queen Bee Syndrome? </s><s> " British Journal of Social Psychology 43, no. 3 (2004): 315–38. </s><s> Female professors from older generations,</p> <p>doc#2 barriers to women's advancement, held the most gender bias toward their female students. </s><s> This finding suggests that queen bee behaviors are a consequence of gender discrimination. 13. </s><s> Katherine Stroebe et al., "For Better or for Worse: The</p> <p>doc#2 . html. 15. </s><s> Derks et al., "Do Sexist Organizational Cultures Create the Queen Bee ?," 519–35; Robert S. </s><s> Baron, Mary L. </s><s> Burgess, and Chuan Feng Kao, "Detecting and Labeling Prejudice: Do Female</p> <p>good deal 12</p>	
<p>corpus: user/mariliasette/female_leadership</p> <p>subcorpus:</p> <p>size: 12</p> <p>query: Query:[lc="good" lemma_lc="good"] [lc="deal" lemma_lc="deal"]</p> <p>doc#0 is negotiating on behalf of her organization, the Visiting Nurse Service of New York, she always tries to get the best deal she can. </s><s> On the other hand, she admitted in her interview for this book that she might have gotten a better compensation</p>	

doc#0| car, she didn't need to have one right that instant. </s><s> For her, money was more important than time. </s><s> The key to garnering a **better deal** was to find someone who wanted the car immediately and was willing to pay a premium for that privilege. </s><s> I suggested that

doc#0| options. </s><s> Test-drive the car. </s><s> If you find more than one car with which you would be happy, you will be able to negotiate a **better deal** . </s><s> But, in that case, you will have to do your homework with regard to each model. </s><s> Once you have decided on a car, log on to one

doc#0| time and ask for the absolute best offer he or she can make for me to leave tonight with this car because if I can't find a **better deal** by the end of the weekend and the car is still available, I will come back and buy it at that price. </s><s> The price the

doc#0| , and how much she was willing to put down as a down payment. </s><s> Then she asked what the monthly payments would be for their **best deal** , and she specified actual payments including everything, no extras. </s><s> The salesperson quoted her \$350 per month. </s><s> She

doc#0| high price for a trade-in by inflating the sale price of the new car you are purchasing. </s><s> Although this might look like a **good deal** , you will end up paying more than you would if you negotiated your best price for a new car and accepted the Kelley Blue

doc#0| Internet before you go to the showroom. </s><s> Frequently, 208 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING though, you can get a **good deal** financing a new car through the dealership. </s><s> At certain times of the year, automobile manufacturers offer

doc#0| a car. </s><s> Tell the dealer that you are interested in buying a car and, using the techniques described above, negotiate the **best deal** you can, including your trade-in and the financing rate. </s><s> Then ask what that BUYING OR LEASING A CAR 209 price would doc#0| to see the calculations. </s><s> Because of all the variables involved, it is more difficult to determine if you are getting a **good deal** if you negotiate the monthly lease payments directly rather than converting from a negotiated purchase price. </s><s> If you

doc#0| than the initial price offered to women. </s><s> That difference remained even after both the men and the women negotiated the **best deal** they could (Ayers, "Fair Driving: Gender and Race Discrimination in Retail Car Negotiations," Harvard Law Review, doc#0| have to sell quickly, you are dealing with what brokers refer to as "motivated sellers" and you can usually negotiate a **good deal** , particularly if you are willing to close promptly. </s><s> People who have been transferred, have lost their job, are getting

doc#1| first offers, and make fewer concessions. </s><s> In many cases, this means they also come away from the bargaining table with a **better deal** for themselves or for their side of the negotiation. </s><s> Why are men more optimistic about available rewards? </s><s> Not much

true equality 11

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 11

query: Query:[lc="true" | lemma_lc="true"] [lc="equality" | lemma_lc="equality"]

doc#2| the same. </s><s> It is 12 time for us to face the fact that our revolution has stalled. </s><s> The promise of equality is not the same as **true equality** . </s><s> A truly equal world would be one where women ran half our countries and companies and men ran half our homes. </s><s> I believe

doc#2| in any pursuit. </s><s> And while I believe that increasing the number of women in positions of power is a necessary element of **true equality** , I do not believe that there is one

definition of success or happiness. </s><s> Not all women want careers. </s><s> Not all women want

doc#2| the revolution. </s><s> The shift to a more equal world will happen person by person. </s><s> We move closer to the larger goal of true equality with each woman who leans in. 1 The Leadership Ambition Gap What Would You Do If You Weren't Afraid? </s><s> MY GRANDMOTHER

doc#2| Equality I BEGAN THIS BOOK by acknowledging that women in the developed world are better off than ever, but the goal of true equality still eludes us. </s><s> So how do we move forward? </s><s> First, we must decide that true equality is long overdue and will be achieved

doc#2| better off than ever, but the goal of true equality still eludes us. </s><s> So how do we move forward? </s><s> First, we must decide that true equality is long overdue and will be achieved only when more women rise to the top of every government and every industry. </s><s> Then we

doc#2| , and sponsoring so women can get the necessary experience. </s><s> An "us versus them" crusade will not move us toward true equality . </s><s> Nor will an "us versus us" crusade, which U.C. Hastings law professor Joan Williams calls the "gender wars. </s><s> " These

doc#2| started in on my husband! </s><s> " We must work harder to rise above this. </s><s> The gender wars need an immediate and lasting peace. </s><s> True equality will be achieved only when we all fight the stereotypes that hold us back. </s><s> Feeling threatened by others' choices pulls

doc#2| <s> She has always contributed to her community and the world. </s><s> She is my inspiration. </s><s> My mother wants to see society achieve true equality . </s><s> She sees the barriers that women still face, but she also sees new opportunities. </s><s> She believes that what I have

doc#2| with the status quo. </s><s> This dissatisfaction spurs the charge for change. </s><s> We must keep going. </s><s> The march toward true equality continues. </s><s> It continues down the halls of governments, corporations, academia, hospitals, law firms, nonprofits,

doc#2| , humor, and a profound desire to build a just world. </s><s> As an activist, her efforts continue to move us all toward the goal of true equality . </s><s> As a writer, her words often provide the best single-sentence summary on any topic, which is why she is quoted so doc#2| signal about the kind of business book Lean In will be? 3. </s><s> When Sandberg says, "The promise of equality is not the same as true equality " (this page), what does she mean? </s><s> Have you found this statement to be accurate? 4. </s><s> Why is "ambitious" often considered a

salary information 8

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 11

query: Query:[lc="salary" | lemma_lc="salary"] [lc="information" | lemma_lc="information"]

doc#0| current salary. </s><s> To do that, you must know the range of salaries being paid to others with similar skills and experience. </s><s> Salary information is readily available today. </s><s> Using a variety of career-based Web sites, you can gather information about salaries and

doc#0| in working, as well as at their competitors and at similar companies in other industries. </s><s> The amount of available salary information on the Internet is virtually limitless; knowing the best places to find the specific information you need will save you

doc#0| save you time and effort. </s><s> Several of the best compensation Web sites are described below: • Salary.com provides free salary information for specific positions, by years of experience and location. </s><s> It gives you a range, showing the high, low, and average

doc#0| title in different cities. 180 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING • SimplyHired.com, another good source for salary information , is primarily a search engine that looks for job postings throughout the Internet on other career and employer Web

doc#0| information reflective of current job postings. • Vault.com is a career-based Web site that offers a wide range of salary information including salary surveys by industry covering almost 50 fields such as retail, fashion, advertising and PR,

doc#0| www.careerjournal.com), which is owned by the Wall Street Journal, and JobStar.org (www.jobstar.org) also provide salary information . </s><s> Valuable salary information is also available from trade and professional organizations in your field. </s><s> Even if an doc#0| is owned by the Wall Street Journal, and JobStar.org (www.jobstar.org) also provide salary information. </s><s> Valuable salary information is also available from trade and professional organizations in your field. </s><s> Even if an organization does not directly

doc#0| , 23, 45 Ward, Martha, 154 Warrick, Peter, 125–126 Web sites: car price information, 201–202 housing market, 212, 214 salary information , 179–181 "Why," asking, 73, 114–115 Wife (see Divorce; Significant others) Williams, Terrie, 105–107 Willingness

doc#1| . </s><s> American Psychologist 51:157–158. </s><s> Martin, B. </s><s> A. 1989. </s><s> Gender differences in salary expectations when current salary information is provided. </s><s> Psychology of Women Quarterly 13:87–96. </s><s> Mazur, A., and A. </s><s> Booth. 1998. </s><s> Testosterone and dominance in men

doc#1| in, 34–35 Rustichini, Aldo, 102 Rynecki, David, 108 Rynes, Sara, 130 salary. </s><s> See earnings and gender inequality; salary information web sites salary information web sites, 60 salary negotiations, 1–2, 5–6, 8–9, 31–32, 41–42, 53, 59–60, 119, 130–131,

doc#1| , 102 Rynecki, David, 108 Rynes, Sara, 130 salary. </s><s> See earnings and gender inequality; salary information web sites salary information web sites, 60 salary negotiations, 1–2, 5–6, 8–9, 31–32, 41–42, 53, 59–60, 119, 130–131, 142–144, 155–157 Sanger,

professional success 11

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 11

query: Query:[lc="professional" | lemma_lc="professional"] [lc="success" | lemma_lc="success"]

doc#0| for more money. </s><s> In fact, negotiating about other things besides money can sometimes have an even greater impact on your professional success . </s><s> Frequently, when men accept new positions, they will seek, and get, commitments for the resources that they believe

doc#1| can also make women feel less sure that it's okay for them to want what they want, especially if what they want involves professional success . </s><s> This can persuade them to scale back their ambitions and to hope for—and ask for—fewer of life's rewards. </s><s> Women Have

doc#1| will accord you a certain status. </s><s> As a woman, I didn't feel that right out of the box at all. </s><s> " Tellingly, despite her professional success , Elaine still feels this lack of stature and authority outside the courtroom, where she is not automatically

doc#1| things under certain circumstances. </s><s> The Austrian in159 CHAPTER 7 dustrialist Oskar Schindler failed to achieve much professional success before World War II

and accomplished very little afterwards. </s><s> He was a poor businessman, a womanizer, and, according to

doc#1| , diabetes, and other illnesses.⁷ Women pay for shouldering more than their share of household work with diminished professional success as well. </s><s> Numerous studies have noted the fact that, as Linda Austin writes, "high achievement and heavy domestic doc#2| of failure. </s><s> And the holy trinity of fear: the fear of being a bad mother/wife/daughter. </s><s> Without fear, women can pursue professional success and personal fulfillment—and freely choose one, or the other, or both. </s><s> At Facebook, we work hard to create a culture

doc#2| bias is at the very core of why women are held back. </s><s> It is also at the very core of why women hold themselves back. </s><s> For men, professional success comes with positive reinforcement at every step of the way. </s><s> For women, even when they're recognized for their

doc#2| bear the primary responsibility of supporting their families financially. </s><s> Their self-worth is tied mainly to their professional success , and they frequently believe that they have no choice but to finish that marathon. </s><s> Choosing to leave a child in someone doc#2| dedication. </s><s> The reverse is true for men, who are expected to put their careers first. </s><s> We judge men primarily by their professional success and send them a clear message that personal achievements are insufficient for them to be valued or feel fulfilled. </s><s> This

doc#2| ? </s><s> Is he okay with, you know, all your [whispering] success? </s><s> " Dave is far more self-confident than I am, and given his own professional success , these comments are easy for him to brush off. </s><s> More and more men will have to do the same, since almost 30 percent of U.S.

doc#2| about his supposedly fragile ego, but for many women, this is no laughing matter. </s><s> Women face enough barriers to professional success . </s><s> If they also have to worry that they will upset their husbands by succeeding, how can we hope to live in an equal world? </s>

senior vice president 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 11

query: Query:[lc="senior" | lemma_lc="senior"] [lc="vice" | lemma_lc="vice"] [lc="president" | lemma_lc="president"]

doc#0| Ahead at Work Without Leaving Your Family Behind; Tamar Simon Hoffs, producer, writer, and director; Sharon Taylor, senior vice president of human resources, Prudential Financial, Inc.; Anna Lloyd, president and executive director of the Committee of 200

doc#0| Every Successful Woman Knows; Leil Lowndes, author of How to Make Anyone Fall in Love with You; G. </s><s> G. </s><s> Michelson, former senior vice president of external affairs, R. </s><s> H. </s><s> Macy & Co., Inc.; Davia Temin, president, Temin and Company; Cathy Harbin, general manager,

doc#0| ; Vikki Ziegler, partner, Walder, Hayden and Brogan; Nancy Erika Smith, partner, Smith & Mullin; Janet Brownlee, senior vice president , human resources, Donovan Data Systems; Dr. Allison Ashley, managing partner, Veracity International; Kay Ann

doc#0| because I had the guts to ask for the best possible deal. </s><s> " As president of her own public relations company and as a former senior vice president at Prudential Securities, Ronna Lichtenberg, author of It's Not Business, It's Personal: The Nine Relationship

doc#0| asking. </s><s> That may be true for children, but as an adult, if you don't ask for it, you generally don't get it. </s><s> Sharon Taylor, senior vice president of human resources

at Prudential Financial, Inc., put it this way: "Hard work is nice, but you will never get anywhere in

doc#0| issue only if it makes a difference. </s><s> Otherwise, you run the risk of alienating that person for no reason. </s><s> Sharon Taylor, **senior vice president** of human resources at Prudential Financial advises: "Have all your facts, but focus on the three or four most important

doc#0| a deal]. </s><s> So I keep focused on not showing emotion. </s><s> If I can't be flat, at least I try to be inscrutable. </s><s> " Sharon Taylor, **senior vice president** of human resources at Prudential Financial, Inc., posited the one unbreakable rule for women in business: "Whatever

doc#0| in something more important, in case someone bothers to check out your reason. </s><s> When G. </s><s> G. </s><s> Michelson, formerly the **senior vice president** for external affairs for R. </s><s> H. </s><s> Macy & Co., Inc., was a young labor negotiator, she was thrown into a negotiation with the

doc#0| to the topic they want to discuss. </s><s> Rather, they "circle" and take longer to get to where they want to go. </s><s> As Sharon Taylor, **senior vice president** of human resources at Prudential Financial, observes, "When women negotiate, they want to understand the bigger

doc#0| in the subject matter you are discussing. </s><s> For example, you might MARS AND VENUS 139 introduce yourself as Sally Jones, **senior vice president** of development for Mega Corporation, with a mandate to find promising turnaround situations as possible investments

doc#0| –The Art of Getting What You Want and Get More Money on Your Next Job. . . . in Any Economy. </s><s> Previously he was the **senior vice president** of human resources at TV Guide magazine, USA Networks, and Barneys New York; vice president of labor and employee

maternity leave 10

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 11

query: Query:[lc="maternity" | lemma_lc="maternity"] [lc="leave" | lemma_lc="leave"]

doc#2| stay in the workforce. </s><s> Of all the industrialized nations in the world, the United States is the only one 33 without a paid **maternity leave** policy. </s><s> As Ellen Bravo, director of the Family Values @ Work consortium, observed, most "women are not thinking about '

doc#2| . </s><s> However, when five years later I was in a job I really loved, I found myself wanting to return to work after a few weeks of **maternity leave** . </s><s> I realized those executives weren't scary at all. </s><s> Like me, they loved their kids a lot. </s><s> And, like me, they also loved

doc#2| culture in those early days promoted working around the clock. </s><s> When my son arrived, I wanted to take the three months of **maternity leave** Google offered, but I worried that my job would not be there when I returned. </s><s> Events leading up to his birth did not put my

doc#2| .) I went into the office for key meetings, baby in tow. </s><s> And while I had some nice moments with my son, I look back on that **maternity leave** as a pretty unhappy time. </s><s> Being a new mother was exhausting, and when my son slept, I worked instead of rested. </s><s> And the

doc#2| sticking to my original commitment was that I knew it too. </s><s> I was letting myself down. </s><s> Three months later, my non-leave **maternity leave** ended. </s><s> I

was returning to a job I loved, but as I pulled the car out of the driveway to head to the office for my first full day

doc#2| . </s><s> " Done, while still a challenge, turns out to be far more achievable and often a relief. </s><s> By the time I took my second **maternity leave** , I not only unplugged (mostly), but really enjoyed the time with both my children. </s><s> My sister-in-law, Amy, a doctor,

doc#2| was heralded as the first pregnant CEO of a Fortune 500 company. </s><s> Feminists cheered. </s><s> Then Marissa let it be known: "My **maternity leave** will be a few weeks long, and I'll work throughout it. </s><s> " Many feminists stopped cheering. </s><s> Since taking such a short leave

doc#2| to manage her career and family and never claimed that her choice should apply to anyone else. </s><s> If she had cut Yahoo's **maternity leave** to two weeks for all employees, then concern would have been in order. </s><s> She did not do this, but she was still roundly doc#2| to happen even less when women voice a position that involves a gender-related issue. </s><s> The attacks on Marissa for her **maternity leave** plans came almost entirely from other women. </s><s> This has certainly been my experience too. </s><s> Everyone loves a fight– and

doc#2| employed mothers are unable to take time off to care for a sick 21 22 child. </s><s> Only about half of women receive any pay during **maternity leave** . </s><s> These policies can have severe consequences; families with no access to paid family leave often go into debt and can

doc#2| Research, Women and Paid Sick Days: Crucial for Family WellBeing, fact sheet, February 2007. 22. </s><s> Lynda Laughlin, **Maternity Leave** and Employment Patterns of First-Time Mothers: 1961–2008, U.S. Census Bureau, Current Population Reports, P70–128

(TV) station manager 11

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 11

query: Query:[lc="station" | lemma_lc="station"] [lc="manager" | lemma_lc="manager"]

doc#0| had received from the station, she was "furious. </s><s> " Because she was already working there and had a relationship with the **station manager** , she was "personally offended" by the offer. </s><s> When she confronted the station manager about the offer, the station doc#0| and had a relationship with the station manager, she was "personally offended" by the offer. </s><s> When she confronted the **station manager** about the offer, the station manager's response was "to make him a counteroffer. </s><s> " In the end, she reacted emotionally, doc#0| manager, she was "personally offended" by the offer. </s><s> When she confronted the station manager about the offer, the **station manager's** response was "to make him a counteroffer. </s><s> " In the end, she reacted emotionally, and they failed to reach an agreement. </s>

doc#0| behalf of an anchor/ reporter that she represented. </s><s> Carole wanted to significantly increase her client's salary. </s><s> The **station manager** recognized her client's talent, but he had problems with some of her work habits. </s><s> He told Carole, "I know you want more

doc#0| an 114 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING office. </s><s> I understand. </s><s> I'll talk to her. </s><s> " She did, and, when she and the **station manager** spoke again a few weeks later, he couldn't thank her enough because, after talking with Carole, her client ceased

doc#1| . </s><s> Because of his talent and experience, he quickly found himself at one of the major network affiliates talking to the **station manager** about a job. </s><s> Kirk had won several prizes for his work in Chicago, but he knew that 133 CHAPTER 6 this was a smaller

doc#1| . </s><s> But he also knew that the station was engaged in a fierce battle for market share with its competitors and that the station manager really wanted to hire him. </s><s> So he asked for \$85,000, thinking he'd probably get \$60,000 or at most \$70,000. </s><s> When the

doc#1| really wanted to hire him. </s><s> So he asked for \$85,000, thinking he'd probably get \$60,000 or at most \$70,000. </s><s> When the station manager seemed to balk, instead of conceding, Kirk said, "That's what the market is telling me I can get right now. </s><s> " The station

doc#1| manager seemed to balk, instead of conceding, Kirk said, "That's what the market is telling me I can get right now. </s><s> " The station manager leaned back in his chair, scratched his head, and finally said, "Okay, I'll give it to you. </s><s> I think you're worth it. </s><s> " If

doc#1| <s> I think you're worth it. </s><s> " If Kirk had asked for less, obviously he would have gotten less, and if he'd backed down when the station manager resisted his original figure, he would have gotten less too. </s><s> He later learned that he was making \$25,000 more than any

doc#1| undoubtedly accounted for some of this difference, both the high target he took into his negotiation with the station manager and his resistance to conceding surely made a big difference as well. </s><s> Why the Differences? </s><s> We know that women typically

prospective employer 11

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 11

query: Query:[lc="prospective" | lemma_lc="prospective"] [lc="employer" | lemma_lc="employer"]

doc#0| in the employment context, came from a young woman who told me that reading it gave her the confidence to ask a prospective employer to pay for her MBA. </s><s> She told me, "It affirmed that what I was doing was okay. </s><s> " Practice You gain confidence through

doc#0| person's current salary, an amount that would ordinarily be sufficient to motivate someone to change jobs. </s><s> Even if a prospective employer recognizes that someone is grossly underpaid, that individual's current salary will still be used as an anchor. </s><s> The

doc#0| what to offer the candidate. </s><s> On the other hand, if a candidate has another job offer, that becomes the anchor to which a prospective employer looks in deciding what salary to offer. </s><s> In that case, the candidate's current salary becomes irrelevant, with the

doc#0| below market and you have made the mistake of divulging exactly what you are earning, then you don't want the prospective employer to make the first offer. </s><s> Rather, you must change the anchor. </s><s> As discussed in Chapter 9, one solution is to provide

doc#0| area, the employer will typically add a differential to cover any increase in the cost of living. </s><s> However, if prospective employers do not know what you are currently earning, they cannot use that information to develop their offer. </s><s> As a result they

doc#0| talk about the job. </s><s> If it's the right job for me and I'm the right person for the job, salary won't be an issue. </s><s> " Never tell prospective employers what it will take to hire you. </s><s> If you do, you will usually get what you ask for, and it will probably be less than they were

doc#0| , who want to work for them, and who are going to come to work each day excited about what they are doing. </s><s> So be sure to let prospective employers know—repeatedly—how excited you are about the job opportunity. </s><s> You do not want to leave any uncertainty in their minds

doc#0| from other negotiations, particularly when you are talking to a new employer. </s><s>
The HOW TO SUCCEED IN BUSINESS 187 prospective employer is trying to recruit you.
</s><s> He or she wants you to accept the offer, and to feel good about doing so. </s><s>
For you, this is a very

doc#0| "contracts. </s><s> " AN AUCTION IS A TYPE OF NEGOTIATION: TAKING
ADVANTAGE OF ANOTHER OFFER When you are negotiating with a prospective
employer , it helps to have another offer to use as leverage. </s><s> A second offer, properly
used, creates an environment similar to an

doc#0| if you initiated the discussions with the second company and even if there is no actual
job currently available. </s><s> Your prospective employer will not know the exact nature
of your discussions but only that another company is interested. </s><s> GETTING THE
PROMOTION

doc#1| skills and talent and experi45 CHAPTER 2 ence—and that this market could help them
establish what they were worth to prospective employers . </s><s> Evidence from our
interviews suggests that this is a common problem among women. </s><s> Kim, the radio
news anchor, admits

senior woman 11

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 11

query: Query:[lc="senior" | lemma_lc="senior"] [lc="woman" | lemma_lc="woman"]

doc#2| n't realize that pregnant women needed reserved parking until I experienced my own
aching feet. </s><s> As one of Google's most senior women , didn't I have a special
responsibility to think of this? </s><s> But like Sergey, it had never occurred to me. </s><s>
The other

doc#2| , "can't be trusted," or "difficult. </s><s> " At least, those are all things that have
been said about me and almost every senior woman I know. </s><s> The world seems to be
asking why we can't be less like Heidi and more like Howard. </s><s> Most women have
never heard of the

doc#2| needs to do is put you on hold. </s><s> " Real change will come when powerful
women are less of an exception. </s><s> It is easy to dislike senior women because there are
so few. </s><s> If women held 50 percent of the top jobs, it would just not be possible to
dislike that many

doc#2| die down. </s><s> It became normal to have female leaders, and by 2000, the stigma
seemed to have dissipated. </s><s> Sadly, when those senior women later left and the critical
mass shrank, the faith that women could be as successful as their male peers shrank with it.
</s>

doc#2| question is a total mood killer—the equivalent of turning to a pensive date and asking,
"What are you thinking? </s><s> " Every senior woman I have talked to about this is deluged
with the same request. </s><s> Their reaction is unanimous: "Oh, I never know what to say
doc#2| are all the women? </s><s> " In response, Deloitte launched a leadership development
program in 2008. </s><s> The program targeted senior women in the tax division who were
close to promotion. </s><s> The women were assigned sponsors, received executive
coaching,

doc#2| colleague has been interrupted. </s><s> She can gently but firmly tell the group,
"Before we move on, I'd like to hear what [senior woman] had to say. </s><s> " This action
not only benefits the senior woman but can raise the stature of the junior woman as well,
since

doc#2| tell the group, "Before we move on, I'd like to hear what [senior woman] had to say. </s><s> " This action not only benefits the senior woman but can raise the stature of the junior woman as well, since speaking up for someone else displays both confidence and a doc#2| with an anonymous thank-you note. </s><s> Mike Callahan, Yahoo's general counsel at the time, told me that several of the more senior women in his legal department said my admission struck a chord and they were going to follow my example. </s><s> Author Ken Auletta

doc#2| be a connection. </s><s> We imagine women will act communally and maybe we do so out of our own bias. </s><s> Once in my career, I felt that a senior woman treated me poorly. </s><s> She would complain about me and my team behind my back but would not discuss any concerns she had with

doc#2| <s> "I think it's about a double standard we have when we look at female versus male superiors. </s><s> " I now recognize that had this senior woman been a man and acted the same way, I still would have been frustrated, but I wouldn't have taken it so personally. </s><s> It's

hiring criterion 11

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 11

query: Query:[lc="hiring" | lemma_lc="hiring"] [lc="criterion" | lemma_lc="criterion"]

doc#2| candidates. </s><s> This is not just counterproductive but deeply dangerous. </s><s> Evaluators in that same study actually shifted hiring criteria to give men an advantage. </s><s> When a male applicant possessed a strong educational record, that quality was considered

doc#2| found that when a man possessed a particular characteristic or trait, then that quality was rated as a more important hiring criterion than when he did not possess that quality. </s><s> Even typically female qualities such as "being family oriented" or "having

doc#2| . </s><s> Even typically female qualities such as "being family oriented" or "having children" were rated as more important hiring criteria when a man had these qualities than when he did not. </s><s> This kind of favoritism was not shown toward the female applicant. </s><s> In

doc#2| the reverse in that when a female applicant had a strong educational record that quality was rated as a less important hiring criterion then when she did not possess a strong educational record. </s><s> However, this reversal trend did not reach statistical

doc#2| . </s><s> However, this reversal trend did not reach statistical significance. </s><s> This study found that evaluators redefine hiring criteria for gender-stereotypical jobs to match the specific experiences and credentials that a candidate of the desired

doc#2| applicant got a boost. </s><s> In this case, having a strong record of public advocacy on women's issues was rated an important hiring criterion when the female candidate had the strong record and not important when the female candidate did not have a strong record

doc#2| upon to the detriment of gender- or racial-atypical candidates. </s><s> For example, a 2008 study by Phelan et al. examined the hiring criteria used to evaluate male and female agentic (highly competent, confident, ambitious) or communal (modest, sociable)

doc#2| the pro-male bias was driven largely by the male evaluators. </s><s> While both male and female evaluators tended to construct hiring criteria favorable to the male candidate, men exhibited this bias more. </s><s> When it came to hiring evaluations, male evaluators

doc#2| the bias was driven by the female evaluators. </s><s> It was the female evaluators, not the male evaluators, who redefined hiring criteria to the female applicant's benefit and who favored the female candidate over the male candidate in hiring evaluations. </s>

doc#2| male candidate in hiring evaluations. </s><s> Importantly, this study found that when evaluators were asked to commit to the hiring criteria that were important for a job before learning about the applicant's gender, neither men nor women showed gender bias in doc#2| of merit should be agreed upon prior to the review of job candidates. </s><s> This study illustrates that people can shift hiring criteria so that they fit with the experiences and credentials of the person (male or female) they would like to hire,

chief operating officer 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 10

query: Query:[lc="chief" | lemma_lc="chief"] [lc="operating" | lemma_lc="operating"] [lc="officer" | lemma_lc="officer"]

doc#0| on the television show The Apprentice; Jennifer Allyn, managing director, PricewaterhouseCoopers; Erin Noonan, chief operating officer for Americas Sourcing, Barclays Capital; Allison McGowen, former chief operating officer, Los Angeles Sparks of the

doc#0| ; Erin Noonan, chief operating officer for Americas Sourcing, Barclays Capital; Allison McGowen, former chief operating officer , Los Angeles Sparks of the WNBA; Jeanette Chang, publishing director, Hearst Magazines International; Donna Lagani

doc#0| , whatever you say, you must say with confidence. </s><s> You can take several steps to build your confidence. </s><s> Erin Noonan, chief operating officer for Americas Sourcing at Barclays Capital, recommends reading books and taking classes on negotiating, which she "

doc#0| are every bit as uncomfortable as women when it comes to doing things that are new to them. </s><s> Allison McGowen, formerly the chief operating officer for the Los Angeles Sparks of the WNBA, notes the difference is that "men are raised not to show their fear. </s><s> " While

doc#0| adjust your approach when you are negotiating with someone who has a different style. </s><s> As Allison McGowen, formerly the chief operating officer for the Los Angeles Sparks of the WNBA, put it: "Be yourself, but remember you are playing a part. </s><s> " Learn to recognize

doc#0| and one-time regular on the television show The Apprentice learned when negotiating with Donald Trump as chief operating officer for Trump National Golf Club: "To be successful when you negotiate, you need to aim high. </s><s> " That does not mean asking for

doc#0| that we don't see the one that has opened for us. –A LE X ANDER G R AHAM B ELL Most women are detail oriented. </s><s> Erin Noonan, chief operating officer for Americas Sourcing at Barclays Capital, considers this one of the "major strengths women bring to the table," and it

doc#0| about a shared interest. </s><s> Use mutual friends to help establish a personal connection. </s><s> Allison McGowen, formerly the chief operating officer for the Los Angeles Sparks of the WNBA, supports the view that if you are going to negotiate virtually, it is important to

doc#2| room. </s><s> Being the sole woman has resulted in some awkward yet revealing situations. </s><s> Two years after I joined Facebook as chief operating officer , our chief financial officer departed suddenly, and I had to step in to complete a funding round. </s><s> Since I had spent my

doc#2| : In Her Own Words, HBO documentary, directed by Peter Kunhardt (2011). </s><s> A Note About the Author Sheryl Sandberg is chief operating officer at Facebook. </s><s>

Prior to working at Facebook, she was vice president of Global Online Sales and Operations at Google and

gender bias 10

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 10

query: Query:[lc="gender" | lemma_lc="gender"] [lc="bias" | lemma_lc="bias"]

doc#2| Perhaps 4 unsurprisingly, same-sex couples divide household tasks much more evenly.) Public policy reinforces this gender bias . </s><s> The U.S. Census Bureau considers mothers the 5 "designated parent," even when both parents are present in the home. </s>

doc#2| so we can find a way to deal with these issues in a way that protects but doesn't suppress. </s><s> Most people would agree that gender bias exists ... in others. </s><s> We, however, would never be swayed by such superficial and unenlightened opinions. </s><s> Except we are

doc#2| , candidates for scholarships, and musicians auditioning for orchestras have come to the same conclusion: gender bias influences how we view performance and typically raises our 6 assessment of men while lowering our assessment of women

doc#2| should point out this tendency to give employees the motivation to shake things up. </s><s> My own attempts to point out gender bias have generated more than my fair share of eye rolling from others. </s><s> At best, people are open to scrutinizing themselves

doc#2| of female 15 coworkers are often seen as an objective assessment—more credible than the views of men. </s><s> When women voice gender bias , they legitimize it. </s><s> Obviously, a negative attitude cannot be gender based if it comes from another woman, right? </s>

doc#2| , " First Language 31, no. 1 (2011): 83–108. 21. </s><s> Emily R. </s><s> Mondschein, Karen E. </s><s> Adolph, and Catherine S. </s><s> Tamis-Le Monda, " Gender Bias in Mothers' Expectations About Infant Crawling," Journal of Experimental Child Psychology 77, no. 4 (2000): 304–16.

doc#2| 25. </s><s> Over the last forty years, gender bias and gender differences in the classroom have been studied extensively. </s><s> On balance, studies find that teachers give doc#2| Applicants and Tenure Candidates: A National Empirical Study," Sex Roles 41, nos. 7–8 (1999): 509–28. </s><s> For a study on gender bias and scholarships, see Christine Wennerås and Agnes Wold, "Neptism and Sexism in Peer Review," Nature 387 (1997): 341 doc#2| criteria that were important for a job before learning about the applicant's gender, neither men nor women showed gender bias in their hiring evaluations. </s><s> This finding suggests that to reduce discrimination, unambiguous standards of merit

doc#2| from older generations, who rose to the top when there were more barriers to women's advancement, held the most gender bias toward their female students. </s><s> This finding suggests that queen bee behaviors are a consequence of gender

managing director 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 10

query: Query:[lc="managing" | lemma_lc="managing"] [lc="director" | lemma_lc="director"]

doc#0| Kepchar, founder of WorkHerWay.com and one-time regular on the television show The Apprentice; Jennifer Allyn, managing director , PricewaterhouseCoopers; Erin Noonan, chief operating officer for Americas Sourcing, Barclays Capital; Allison

doc#0| psychologist; Terri Santisi, partner, KPMG, Global Industry Leader Media and Entertainment Group; Randi Kahn, **managing director**, Citigroup; Kitty Van Bortel, owner, Van Bortel Subaru; Kitty D'Alessio, former president, Chanel; Jean Hollands, doc#0| get what they want because it has historically been considered "unladylike" to negotiate with men. </s><s> Jennifer Allyn, a **managing director** at PricewaterhouseCoopers, believes that one of the reasons women often have difficulty negotiating is that they " doc#0| that you have a tendency to put others' needs ahead of your own is enough to change your behavior. </s><s> Randi Kahn, a **managing director** at Citigroup who negotiates multi-million-dollar real estate deals for a living, recognizes that she has a hard time doc#0| others is with your ears—by listening to them. —D E A N R USK Convince Changing the Way Others See Things Jennifer Allyn, a **managing director** for PricewaterhouseCoopers, the world's largest accounting and consulting firm, described her best negotiation as doc#0| , who is a licensed private investigator, adds: "Three-quarters of negotiating is just listening. </s><s> " When Claire was a **managing director** of Kroll Investigations, one of the largest private investigating firms in the country, she was given the unenviable doc#0| something from an adult. </s><s> You don't do them any favors by doing so. </s><s> To teach her daughter to negotiate, Jennifer Allyn, a **managing director** for PricewaterhouseCoopers, seeks to have her daughter first try to handle issues herself before she gets involved. </s>

doc#0| ; specific topics) Work (see Employers) Ziegler, Vikki, 130, 228, 230, 234, 242 ABOUT THE AUTHORS Lee E. </s><s> Miller is the **managing director** of NegotiationPlus.com and the Career Columnist for the New Jersey Star Ledger, the largest newspaper in New Jersey. </s><s> A

doc#2| the next few years, the derivatives group was transformed under her leadership. </s><s> Once there were more than five female **managing directors** in the division—a critical mass—the negativity and grumbling began to die down. </s><s> It became normal to have female doc#2| , but they could easily do it for their colleagues. </s><s> Their careers 17 flourished and each rose up the ranks to reach **managing director** and executive officer levels. </s><s> The queen bee was banished, and the hive became stronger. </s><s> I know that not every woman

first child 9

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 9

query: Query:[lc="first" | lemma_lc="first"] [lc="child" | lemma_lc="child"]

doc#1| , 36, a college administrator, is married to a professor at the school where he works. </s><s> Shortly after the birth of their **first child** , Ste21 CHAPTER 1 ven's wife was invited to spend a year as a visiting professor at a prestigious university in another

doc#1| . </s><s> Lana, a trauma surgeon at a New York hospital and a friend of Linda's, applied for parental leave before the birth of her **first child** . </s><s> The hospital's policy was to give new mothers six weeks of pregnancy leave and then four additional months during

doc#1| need to sacrifice as much as they think they do. </s><s> When Melissa, the social worker, went back to work after the birth of her **first child** , her principal goal, she said, was to get the hours she wanted so that she could pick her daughter up from day care and

doc#1| for establishing a more equitable distribution of this workload. </s><s> Thinking about It Differently Shortly before her **first child** was born, Emma, the social science researcher, said to her husband, "How are you going to care for your child while you

doc#2| Notes A Note About the Author Reading Group Guide INTRODUCTION
Internalizing the Revolution I GOT PREGNANT with my first child in the summer of 2004.
</s><s> At the time, I was running the online sales and operations groups at Google. </s><s>
I had joined the

doc#2| of men. </s><s> My brother, David, once told me about a colleague who bragged
about playing soccer the afternoon that his first child was born. </s><s> To David's credit,
instead of nodding and smiling, he spoke up and explained that he didn't think that was
doc#2| my children. </s><s> My sister-in-law, Amy, a doctor, experienced almost the exact
same evolution in attitude. </s><s> "When I had my first child , I worked twelve-hour days
while trying to pump at work," she told me. </s><s> "I wanted to feel connected to my baby
in the

doc#2| me about a conference dinner she attended with a group of fellow physicians,
including one who had given birth to her first child several weeks earlier. </s><s> About two
hours into the meal, the new mom was looking uncomfortable, glancing repeatedly at
doc#2| as chief counsel for the Senate Judiciary Committee under then-senator Joe Biden
before leaving in 1996 after her first child was born. </s><s> Her plan was to return to the
workforce a few years later. </s><s> But when her second child was born prematurely, those

(women's) labor force participation (rate) 7

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 10

query: Query:[lc="labor" | lemma_lc="labor"] [lc="force" |
lemma_lc="force"] [lc="participation" | lemma_lc="participation"]

doc#1| family patterns cuts across economic, class, and racial lines. . . . The United States
also has one of the lowest labor force participation rates for college-educated women in 44
A PRICE HIGHER THAN RUBIES the developed world; only in Turkey, Ireland,
doc#1| comparisons, 49; and historical roles, 65– 66; and influence of gender differences on
childhood chores, 46–49; labor force participation by college-educated women, 44–45; and
occupational segregation, 65–66; value of, 43–46. </s><s> See also costs of
doc#2| in women's employment rates since the 1960s. </s><s> From the 1960s to the 1990s,
there was a dramatic increase in women's labor force participation , which peaked in 1999
when 60 percent of women were working. </s><s> Since 1999, there has been a slow decline
in women's

doc#2| patterns among women, opting out reached a low in 1993, the decade that recorded
the highest rates of women's labor force participation , and saw its sharpest increase from
1999 to 2002, the same years that marked the beginning of the decline in women's

doc#2| in part to a weak labor market (Boushey 2008). </s><s> Despite this dip in
employment, college-educated women have the highest labor force participation rates of all
mothers (Stone and Hernandez 2012). </s><s> According to recent research from the U.S.
Census Bureau, young,

doc#2| women are more likely to be stay-at-home mothers (Kreider and Elliott 2010).
</s><s> For studies on opting out and women's labor force participation rates, see Pamela
Stone and Lisa Ackerly Hernandez, "The Rhetoric and Reality of 'Opting Out,' " in Women
Who Opt Out:

doc#2| www/socdemo/ASA2010_Kreider_Elliott.pdf; Bureau of Labor Statistics, "Changes
in Men's and Women's Labor Force Participation Rates," The Editor's Desk, January 10,
2007, <http://www.bls.gov/opub/ted/2007/jan/wk2/art03.htm>; and Bureau of

doc#2| . </s><s> About 86 percent of men without children and 94.6 percent of men with
children are in the workforce. </s><s> These labor force participation rates are based on the

employment rates of men and women aged twenty-five to forty-four, with and without children

doc#2| to 1991 found that fifteen years after graduation, married women with children who had become M. D.s had the highest labor force participation rate (94.2%), while married women with children who went on to get other degrees had much lower labor force doc#2| force participation rate (94.2%), while married women with children who went on to get other degrees had much lower labor force participation rates: Ph.D.s (85.5%), J. D.s (77.6%), MBAs (71.7%). These findings suggest professional cultures play a role in

gender discrimination 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="gender" | lemma_lc="gender"] [lc="discrimination" | lemma_lc="discrimination"]

doc#1| and their children. Miles to Go Over the past 35 years, affirmative action, changes in social norms, reduced gender discrimination, a decline in occupational segregation, and an increase in access to higher education for women all contributed to a doc#1| you back? 8 critical choices for women's success. New York: Basic Books. Ayres, I., and P. Siegelman. 1995. Race and gender discrimination in bargaining for a new car. American Economic Review 85(3):304–321. Babcock, L. 2002. Do graduate students

doc#2| in a society that believed men were superior to women. In this sense, queen bee behavior was not just a cause of gender discrimination but also a consequence of that discrimination. Queen bees internalized the low status of women and in order to feel doc#2| research suggests that once a woman achieves success, particularly in a gender-biased context, her capacity to see gender discrimination is 13 reduced. It's heartbreaking to think about one woman holding another back. As former secretary of state doc#2| 32, no. 4 (2008): 406–13. For more research showing that belief in one's objectivity is linked with an increase in gender discrimination, see Eric Luis Uhlmann and Geoffrey L. Cohen, "I Think It, Therefore It's True': Effects of Self-Perceived doc#2| the most gender bias toward their female students. This finding suggests that queen bee behaviors are a consequence of gender discrimination. 13. Katherine Stroebe et al., "For Better or for Worse: The Congruence of Personal and Group Outcomes on Targets'

sex discrimination 0

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 4

query: Query:[lc="sex" | lemma_lc="sex"] [lc="discrimination" | lemma_lc="discrimination"]

doc#1| and wives. Journal of Health and Social Behavior 35(2):179–191. Glick, P., C. Zion, and C. Nelson. 1988. What mediates sex discrimination in hiring decisions? Journal of Personality and Social Psychology 55:178–186. Gneezy, U., M. Niederle, and A. doc#1|, M. A., and M. H. Bazerman. 1991. Cognition and rationality in negotiation. New York: Free Press. Neumark, D. M. 1996. Sex discrimination in restaurant hiring: An audit study. Quarterly Journal of Economics 111(3):915–941. Norris, J. M., and A. M. Wylie.

doc#2| , 2010), 377–410; and Deborah L. </s><s> Rhode and Joan C. </s><s> Williams, "Legal Perspectives on Employment Discrimination," in **Sex Discrimination** in the Workplace: Multidisciplinary Perspectives, ed. </s><s> Faye J. </s><s> Crosby, Margaret S. </s><s> Stockdale, and S. </s><s> Ann Ropp (Malden doc#2| , 2010), 377–410; Deborah L. </s><s> Rhode and Joan C. </s><s> Williams, "Legal Perspectives on Employment Discrimination," in **Sex Discrimination** in the Workplace: Multidisciplinary Perspectives, ed. </s><s> Faye J. </s><s> Crosby, Margaret S. </s><s> Stockdale, and S. </s><s> Ann Ropp (Malden

little girl 8

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 9

query: Query:[lc="little" | lemma_lc="little"] [lc="girl" | lemma_lc="girl"]

doc#0| that there is a certain etiquette required to maintaining relationships. </s><s> Their mothers involve them, beginning as **little girls** , in certain rituals such as welcoming new neighbors and sending holiday greeting cards and thank-you notes for gifts. </s>

doc#0| started this book with a story that Jerri DeVard, former chief marketing officer for Citigroup, told about her son and a **little girl** who had quite distinct views as to the best use for a water gun. </s><s> That story demonstrates how different men and women can be doc#0| , she came home with the doll. </s><s> When her father asked where she had gotten it, she said she had traded for it with another **little girl** in her class. </s><s> She had been creative and found a different way to get what she wanted. </s><s> Some parents would have made her give

doc#1| could change many situations to suit their needs, girls are taught a different lesson, she believes: "I think we teach **little girls** to be deeply invested exteriorly—that everybody's a stakeholder, that everybody gets to have an opinion about them. .

doc#1| roles and gender stereotypes in recent years, you may say, how can we still be perpetuating them? </s><s> How do well-loved **little girls** , given every material advantage and offered opportunities never dreamt of by their female ancestors, grow up to

doc#1| end of the show, her friends invite her to join them, which the show presents as a victory for her approach. </s><s> The message to **little girls** could not be clearer: Being coy and indirect about what you want and waiting rather than asking is an effective strategy

doc#1| <s> One explanation, perhaps the most straightforward, contends that socialization does such a thorough job of teaching **little girls** their proper role that by the time they reach adulthood, they believe that their gender-appropriate impulses and

doc#2| fair! </s><s> ' " Everyone laughed even louder. </s><s> I laughed too, but there is still some part of me that feels it was unseemly for a **little girl** to be thought of as so ... domineering. </s><s> Cringe. </s><s> From a very early age, boys are encouraged to take charge and offer their

doc#2| that both she and the boy she had a crush on wanted to be astronauts. </s><s> When her mother asked why that was a problem, the **little girl** replied, "When we go into space together, who will watch our kids? </s><s> " At five, she thought the most challenging aspect of

flexible work (schedule) 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 9

query: Query:[lc="flexible" | lemma_lc="flexible"] [lc="work" | lemma_lc="work"]

doc#0| a higher-level position that will place you on a different salary schedule. </s><s> Many women succeed in negotiating a more **flexible work** schedule. </s><s> If you are a

teacher, you might be able to negotiate which classes you will teach. </s><s> You can also try to negotiate

doc#1| – both men and women–was expected to be away from the office. </s><s> The company also advertised that taking advantage of flexible work arrangements wouldn't hinder one's professional advancement within the organization. </s><s> This dramatically

doc#1| the company, enjoy working there more, and advance at a better pace, and men because they too could take advantage of flexible work arrangements, reduced travel loads, and a more supportive work environment without negative repercussions. </s><s> And the

doc#1| the initiatives undertaken by these companies involve so-called "work/life" benefits, such as child-care services, flexible work arrangements, and elder-care and adoption assistance programs. </s><s> Motherfriendly policies make it possible for these

doc#1| the negotiation–goals that are not less important than a man's goals, just different.46 These may include getting a flexible work schedule or shorter hours so that she can fulfill some of her personal goals, such as being a good mother. </s><s> Goals of this

doc#1| proffered to solve 'women's' problem are higher-quality, more affordable, more widely available child care; flexible work hours; and family-leave policies. </s><s> All those improvements are needed, but they fail to question the way the problem is

doc#2| efforts. </s><s> Governmental and company policies such as paid personal time off, affordable high-quality child care, and flexible work practices would serve families, and society, well. </s><s> One miscalculation that some women make is to drop out early in

doc#2| hours will jeopardize their career prospects. </s><s> And this is not just a perception problem. </s><s> Employees who make use of flexible work policies are often penalized 10 and seen as less committed than their peers. </s><s> And those penalties can be greater for

doc#2| Parental Leave Policy and Corporate Culture (Philadelphia: Temple University Press, 1998). </s><s> Depending on the type of flexible work practice, women in nonprofessional jobs can pay steep penalties as well. </s><s> For example, Webber and Williams (2008)

divorce settlement 9

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 9

query: Query:[lc="divorce" | lemma_lc="divorce"] [lc="settlement" | lemma_lc="settlement"]

doc#0| the difference. </s><s> For example, Vikki Ziegler, a divorce attorney with Walder, Hayden & Brogan, was trying to work out a divorce settlement for one of her clients. </s><s> Her adversary was intent on taking the case to trial. </s><s> So Ziegler advised her client that "if she

doc#0| you can make the key decisions. </s><s> You can do this well or badly, but you are ultimately responsible for negotiating the divorce settlement . </s><s> After everything is over, your attorney will get paid and move on to the next case, but you will have to live with the

doc#0| . </s><s> IF YOU DON'T REACH AGREEMENT, THE COURT WILL DO IT FOR YOU With that in mind, much can be done to successfully negotiate a divorce settlement . </s><s> Prepare, use what you know about your spouse, and use time to your advantage. </s><s> Be empathetic, but not too empathetic; do

doc#0| and a friend end up taking separate vacations because you can't agree on where to go, if you fail to reach agreement on a divorce settlement , you don't simply go your separate ways. </s><s> The court imposes a settlement on you. </s><s> When the court imposes a settlement, it

doc#0| give you, within a reasonable range, in the event that your case goes to trial. </s><s> To make the tradeoffs necessary in any divorce settlement , you need an attorney who can

accurately assess what is likely to happen if your case ends up in court. </s><s> Be wary of any

doc#0| and therapy can help. </s><s> Consider them all part of the necessary preparation to negotiate your divorce. </s><s> **NEGOTIATING YOUR DIVORCE SETTLEMENT** Divorce negotiations are unique in several respects. </s><s> First, negotiating a settlement can require an extended period

doc#0| can provide each of you with more money. </s><s> Your attorney can advise you about opportunities to maximize tax benefits in a **divorce settlement** . </s><s> Roberta Benjamin offers an example of how this can work. </s><s> Roberta was representing a woman whose husband was earning a

doc#0| can cause your spouse to accept something that was previously unacceptable. </s><s> When my ex-wife and I were finalizing our **divorce settlement** , I refused to pay any additional alimony or child support beyond what was then being **DIVORCE 241** discussed. </s><s> Even though

doc#0| lawyer's advice; that is why you are paying him or her. </s><s> " **DIVORCE 243** Plan for Your Future Successfully negotiating a **divorce settlement** requires looking at the big picture and taking the long-term view. </s><s> Some women, often to their detriment, adopt a

junior woman 9

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 9

query: Query:[lc="junior" | lemma_lc="junior"] [lc="woman" | lemma_lc="woman"]

doc#2| to flourish. </s><s> And since there are already a reduced number of women in leadership roles, it is not possible for the **junior women** to get enough support unless senior men jump in too. </s><s> We need to make male leaders aware of this shortage and encourage

doc#2| leaving someone's hotel room late at night. </s><s> I strode into the (luckily) empty hall and made it to my room undetected. </s><s> **Junior women** and senior men often avoid engaging in mentoring or sponsoring relationships out of fear of what others might think. </s><s> A

doc#2| that 64 percent of men at the level of vice president and above are hesitant to have a one-on-one meeting with a more **junior woman** . </s><s> For their part, half of the junior 8 women avoided close contact with senior men. </s><s> This evasiveness must end. </s><s> Personal

doc#2| informal time together the same way men can. </s><s> A senior man and junior man at a bar is seen as mentoring. </s><s> A senior man and a **junior woman** at a bar can also be mentoring ... but it looks like dating. </s><s> This interpretation holds women back and creates a double

doc#2| mentorship/sponsorship programs can be remarkably successful. </s><s> Structured programs also take the pressure off **junior women** from having to ask the difficult "Are you my mentor? </s><s> " question. </s><s> One study showed that women who found mentors through

doc#2| and establish guidelines for appropriate behavior. </s><s> These programs can be a great way to help normalize the senior man/ **junior woman** model. </s><s> Official mentorship programs are not sufficient by themselves and work best when combined with other kinds of

doc#2| behaviors, he stops the meeting to point it out. </s><s> Coming from the top, this really makes employees think twice. </s><s> A more **junior woman** (or man) can also

intervene in the situation when a female colleague has been interrupted. </s><s> She can gently but firmly

doc#2| to hear what [senior woman] had to say. </s><s> " This action not only benefits the senior woman but can raise the stature of the junior woman as well, since speaking up for someone else displays both confidence and a communal spirit. </s><s> The junior woman comes

doc#2| of the junior woman as well, since speaking up for someone else displays both confidence and a communal spirit. </s><s> The junior woman comes across as both competent and nice. </s><s> At Facebook, I teach managers to encourage women to talk about their plans to

female executive 8

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 9

query: Query:[lc="female" | lemma_lc="female"] [lc="executive" | lemma_lc="executive"]

doc#0| bond with them. </s><s> Although this approach is useful with men, it is even more important when you negotiate with women. </s><s> One female executive we interviewed notes: When you negotiate with women, it is better if you know something personal about them so you can "

doc#0| NEGOTIATING You can connect with some women just because you are both women. </s><s> KPMG's Terri Santisi finds that, among female executives in the entertainment industry, there is "an automatic mutual respect when professional women negotiate with each

doc#0| , Business and Professional Women, 9 to 5 National Association of Working Women, the National Association for Female Executives , or the Association of Women in Real Estate may be helpful. </s><s> Employees or ex-employees are an excellent resource for

doc#0| of mine negotiate an employment package well beyond anything she initially thought was possible. </s><s> My client was a female executive who was an excellent negotiator except when it came to negotiating for herself. </s><s> She had spent most of her career at one

doc#2| ! </s><s> You people are not good at listening! </s><s> " Eventually, a few more men interjected and he allowed it. </s><s> Then the only other female executive at the dinner decided to speak up—and he did it again! </s><s> He chastised her for interrupting. </s><s> After the meal, one of the male

doc#2| return to the workforce after becoming a mother. </s><s> "When I first started working, there were lots of scary stories about female executives who ignored their kids or weren't home enough," she told me. </s><s> "Everyone in our office talked about one executive whose

doc#2| by arguing that it cannot be gender related because—aha!—both men and women have problems with that particular female executive . </s><s> But the success and likeability penalty is imposed by both men and women. </s><s> Women perpetuate this bias as well. </s><s> Of course

doc#2| women help one another, the more we help ourselves. </s><s> Acting like a coalition truly does produce results. </s><s> In 2004, four female executives at Merrill Lynch started having lunch together once a month. </s><s> They shared their accomplishments and frustrations. </s>

doc#2| 13. </s><s> A 2012 report by Dow Jones found that successful, venture-backed start-ups have a higher median proportion of female executives (7.1 percent) compared to unsuccessful start-ups (3.1 percent). </s><s> Likewise, Herring (2009) found that racial and

Give birth 8

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 8

query: Query:[lc="give" | lemma_lc="give"] [lc="birth" | lemma_lc="birth"]

doc#2| time to take a new job. </s><s> If she found her new role challenging and rewarding, she'd be more excited to return to it after giving birth . </s><s> If she stayed put, she might decide that her job was not worth the sacrifice. </s><s> Priti accepted our offer. </s><s> By the time she

doc#2| will be a real decision to make. 8 Make Your Partner a Real Partner BEING A MOTHER has been an amazing experience for me. </s><s> Giving birth was not. </s><s> After nine months of serious nausea, I could not wait to move on to the next phase. </s><s> Unfortunately, my son was in no

doc#2| ; a survey of fathers in the corporate sector found that the vast majority took off one week or less when their partners gave birth , hardly enough 19 time to start out as an equal parent. </s><s> I'm proud that even before I arrived, Facebook offered equal time

doc#2| to take the full three months off. </s><s> No one believed me. </s><s> A group of my colleagues bet on how long I would be off e-mail after giving birth , with not a single person taking "more than one week" as his or her wager. </s><s> I would have been offended, except they knew me

doc#2| have been offended, except they knew me better than I knew myself. </s><s> I was back on e-mail from my hospital room the day after giving birth . </s><s> Over the next three months, I was unable to unplug much at all. </s><s> I checked e-mail constantly. </s><s> I organized meetings in my

doc#2| hard to draw. </s><s> Amy told me about a conference dinner she attended with a group of fellow physicians, including one who had given birth to her first child several weeks earlier. </s><s> About two hours into the meal, the new mom was looking uncomfortable,

doc#2| I'm a bad mom. </s><s> Guilt management can be just as important as time management for mothers. </s><s> When I went back to my job after giving birth , other working mothers told me to prepare for the day that my son would cry for his nanny. </s><s> Sure enough, when he was about

doc#2| was heading into her third trimester of pregnancy. </s><s> Of course, many men take big jobs when their wives are weeks away from giving birth , and no one raises it as an issue, but Marissa's condition quickly became headline news. </s><s> She was heralded as the first

stretch assignment 8

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 8

query: Query:[lc="stretch" | lemma_lc="stretch"] [lc="assignment" | lemma_lc="assignment"]

doc#2| the workplace can also cause women to be more reluctant to take on challenging tasks. </s><s> In my experience, more men look for stretch assignments and take on high-visibility projects, while more women hang back. </s><s> Research suggests that this is particularly true

doc#2| that emphasize individual performance or when women are working closely with men. </s><s> One reason women avoid stretch assignments and new challenges is that they worry too much about whether they currently have the skills they need for a new role. </s><s> This

doc#2| positions and use their influence and power to advocate on behalf of their mentee, such as pushing to get the mentee a stretch assignment or a promotion. </s><s> For a discussion of the differences between mentoring and sponsoring, see Herminia Ibarra, Nancy M. </s>

doc#2| workers with at least a bachelor's degree found that sponsorship seemed to encourage both men and women to ask for a stretch assignment and a pay increase. </s><s> Among the men surveyed who had a sponsor, 56 percent were likely to ask for a stretch assignment and 49

doc#2| for a stretch assignment and a pay increase. </s><s> Among the men surveyed who had a sponsor, 56 percent were likely to ask for a stretch assignment and 49 percent were likely to ask for a pay raise. </s><s> In contrast, among the men surveyed without a sponsor, only 43 percent

doc#2| to ask for a pay raise. </s><s> In contrast, among the men surveyed without a sponsor, only 43 percent were likely to ask for a stretch assignment and 37 percent were likely to ask for a pay raise. </s><s> Among the women surveyed who had a sponsor, 44 percent were likely to ask

doc#2| percent were likely to ask for a pay raise. </s><s> Among the women surveyed who had a sponsor, 44 percent were likely to ask for a stretch assignment and 38 percent were likely to ask for a pay raise. </s><s> In contrast, among the women surveyed without a sponsor, only 36

doc#2| to ask for a pay raise. </s><s> In contrast, among the women surveyed without a sponsor, only 36 percent were likely to ask for a stretch assignment and only 30 percent were likely to ask for a pay raise. </s><s> See Hewlett et al., The Sponsor Effect, 9–11. 3. </s><s> For a discussion of

low sense (of entitlement) 11

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 10

query: Query:[lc="low" | lemma_lc="low"] [lc="sense" | lemma_lc="sense"]

doc#1| can resist and even retool their early social training, reframe their interactions with others, and overcome the low sense of entitlement, fear, or extreme caution that can keep them from taking full advantage of their talents. </s><s> We don't mean

doc#1| people have already been awarded the higher title. </s><s> Liliane is struggling with what social scientists call a low sense of personal entitlement—a problem that research has shown to be rampant among women. </s><s> Before deciding to negotiate for

doc#1| 27 The results of these three studies suggest that women can correctly evaluate and set expectations for others—their low sense of entitlement is reserved for themselves. </s><s> A few examples illustrate how women struggle with this issue of what they

doc#1| disparity: More than half the women respondents and almost twice as many women as men turned out to be suffering from a low sense of entitlement (52 percent of the women and only 29 percent of the men). </s><s> Only 6 percent of the women displayed extremely

doc#1| situations in which information about prevailing salary rates is not readily available—situations in which women's low sense of entitlement makes them most vulnerable to unfair treatment (or simply to the natural tendency of the market to

doc#1| it—a raise of 41 percent. </s><s> This is a perfect example of how much more women can get for themselves when they question their low sense of entitlement, research appropriate goals, and get the kinds of support they need to ask for what they deserve. 61 3

doc#1| ask for what they deserve. 61 3 Nice Girls Don't Ask T he research we presented in the last chapter suggests that women's low sense of personal entitlement—uncertainty about what their work is worth or how much they deserve to get for what they do—

doc#1| material advantage and offered opportunities never dreamt of by their female ancestors, grow up to display the same lower sense of entitlement felt by their 66 NICE GIRLS DON'T ASK mothers and grandmothers? </s><s> That we do perpetuate it is inarguable:

doc#1| and negative feedback. </s><s> The link between self-esteem and a sense of personal entitlement is not hard to see: If you have a low sense of self-worth, your sense of what you deserve is likely to be similarly depressed—and you're not likely to feel

doc#1| compared to men, 95; women's compared to men's, 24– 25 Emrich, Cynthia, 7 entitlement: gender gaps in, 67, 71; women's low sense of, 51–54, 58–60, 64, 155–157 218 INDEX Epstein, Cynthia Fuchs, 57, 153–154 Ernst and Young, 82–83 Evangelista, Linda

a.k.a depressed sense (2)

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 2

query: Query:[lc="depressed" | lemma_lc="depressed"] [lc="sense" | lemma_lc="sense"]

doc#1| they can do to make their employees' lives easier and their work better. </s><s> The trap of low expectations combined with a depressed sense of entitlement doesn't merely punish women by preventing them from recognizing and pursuing changes that might

doc#1| they deserve to get for what they do— often deters them from asking for more than they already have. </s><s> But what causes this depressed sense of entitlement? </s><s> Why does the average woman have more trouble than the average man believing that she deserves more than

decision making 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 8

query: Query:[lc="decision" | lemma_lc="decision"] [lc="making" | lemma_lc="making"]

doc#0| close the deal, you must find out what she cares about. </s><s> In that example, you could probably find out who is involved in the decision making and what is important to them by asking the real estate broker. </s><s> Bonnie Stone, president and chief executive officer of

doc#0| we interviewed, that "women are better listeners": We didn't grow up in a hierarchical alignment of authority and decision making . </s><s> We are open to hearing different opinions before making a decision. </s><s> That does not mean we won't make tough decisions,

doc#0| back on alternating who chooses if you cannot agree. </s><s> Problems can arise if the solutions that couples devise to share decision making result in either partner's feeling that the relationship is too one-sided. </s><s> If you find yourself giving in or going

doc#0| at Seton Hall University's Business School, where he teaches MBA courses in influencing and negotiating, managerial decision making , and human resources management. </s><s> Lee is also the author of UP: Influence, Power and the U Perspective— The Art of

doc#1| mothers who have never been married, shouldering the burden of child rearing without a partner to share the work and decision making means finding other forms of support and assistance—sometimes from friends and relatives, often from local, state,

doc#1| , but nonconfrontational, and considerate. </s><s> "72 105 CHAPTER 4 They were able to exert far less influence on the group's decision making when they acted merely self-confident and behaved in a self-interested way. </s><s> This finding and the results of another

doc#1|) leadership styles while women employ more democratic leadership styles that allow subordinates to participate in decision making .26 Women's more inclusive, consensusbuilding leadership styles fit nicely with the ability to manage different

doc#1| in which both men and women can make the best decisions for themselves and their organizations. </s><s> By involving others in **decision making** rather than decreeing solutions, women may set a new standard for motivating workers to take pride in their work. </s><s> And,

cooperative approach (to negotiating) 8

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 8

query: Query:[lc="cooperative" | lemma_lc="cooperative"] [lc="approach" | lemma_lc="approach"]

doc#1| improve their relationships. </s><s> (We look more closely at the advantages women bring to negotiation and how their **cooperative approach** can produce better results for all parties in chapter 8.) But paying attention to the interests of the other side does

doc#1| . 126 FEAR OF ASKING Disarming the Tough Guys But what about when you run into opposing negotiators who resist taking a **cooperative approach** to the process—a particularly anxiety-producing scenario for many women? </s><s> Roger Fisher and William Ury then recommend

doc#1| department and made her future working interactions with him more pleasant and productive. </s><s> Although taking a **cooperative approach** to negotiating can eliminate some of the causes for women's anxiety, even when women negotiate well they often get less

doc#1| can be a huge advantage. </s><s> This is because a multitude of negotiation studies in the past two decades have shown that a **cooperative approach** , aimed at finding good outcomes for all parties rather than just trying to "win," actually produces solutions that are

doc#1| looks at how powerful the female approach to negotiating can be. 165 CHAPTER 8 Cooperative Advantage Why would taking a **cooperative approach** to a negotiation produce a better solution than just trying to get as much as you can for yourself or "your side? </s><s> " The

doc#1| , integrative tactics involve behaviors at which women often excel. </s><s> Real Differences We've said that women take a more **cooperative approach** to negotiation and that men are usually more competitive in their attitude. </s><s> But do we 167 CHAPTER 8 know this for a fact? </s>

doc#1| perspective may "win the battle, but lose the war. </s><s> " When Advantage Breaks Down Although we know that the more **cooperative approach** women bring to negotiation can produce superior results, a good outcome using this approach is not guaranteed. </s><s> When

doc#1| women," to produce a superior outcome. </s><s> Unfortunately, this study also reveals that going into a negotiation with a **cooperative approach** can make it harder to withstand the onslaught of a more competitive approach. </s><s> Deborah Kolb and Judith Williams, in The

negotiation process 8

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 8

query: Query:[lc="negotiation" | lemma_lc="negotiation"] [lc="process" | lemma_lc="process"]

doc#1| of negotiations.19 With few exceptions, researchers have ignored the crucial fact that the most important step in any **negotiation process** must be deciding to negotiate in the first place.20 Asking for what you want is the essential first step that "kicks off"

doc#1| effective negotiators (and can substantially decrease their anxiety) by increasing their sense of control over the negotiation process and teaching them to anticipate roadblocks, plan countermoves, and resist conceding too much or too soon. </s><s> Rather than doc#1| techniques for women to build up their self-confidence around negotiating and strengthen their control over the negotiation process –techniques that have been shown to substantially increase women's negotiating success. </s><s> But before we explore those doc#1| club's personal trainers. </s><s> When Janice agreed, the manager asked her what she wanted to be paid. </s><s> "I totally botched the negotiation process and sold myself way too low," Janice reported. 136 LOW GOALS AND SAFE TARGETS "Personal trainers get paid way more by the doc#1| of control before the training). </s><s> The researchers concluded that changing the women's feelings of control over the negotiation process eliminated the gender gap in performance. </s><s> They also concluded that this type of selfmanagement training program can doc#1| that formed the foundation of this book, talked about ways students could increase their feelings of control over the negotiation process , and encouraged the women to try out these ideas in their daily lives. </s><s> The results were striking. </s><s> Paula, a senior doc#1| approach to negotiating because they know that this works better. </s><s> Cheryl, the toy store owner, said of the negotiation process , "It's really important to just listen to somebody. </s><s> Listening is at the top of the list. </s><s> That way you get to know that doc#1| writes, and to acknowledge that sometimes "a woman's point of view . . . brings theretofore unnoticed benefits to the negotiation process and the agreements it produces. </s><s> "19 Geri's story also illustrates the ways in which the female advantage in

child support 8

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 8

query: Query:[lc="child" | lemma_lc="child"] [lc="support" | lemma_lc="support"]

doc#0| a basic understanding of the tax consequences resulting from your choices. </s><s> For example, alimony is taxable, but child support is not. </s><s> By the same token, your ex-husband will be able to deduct alimony, but not child support. </s><s> Therefore, whether you

doc#0| , alimony is taxable, but child support is not. </s><s> By the same token, your ex-husband will be able to deduct alimony, but not child support . </s><s> Therefore, whether you label payments as alimony or as child support can have important tax consequences. </s><s> Dividing

doc#0| will be able to deduct alimony, but not child support. </s><s> Therefore, whether you label payments as alimony or as child support can have important tax consequences. </s><s> Dividing up marital property also has tax consequences. </s><s> Your primary residence doc#0| , an experienced divorce lawyer can tell you with a fair degree of accuracy what a judge might award in terms of alimony, child support , division of property, and custody. </s><s> Based on that information, you can then determine your bottom line. </s><s> Once you take

doc#0| a woman whose husband was earning a high salary at the time of the divorce. </s><s> He had agreed to pay a commensurate amount of child support , but then he lost his job, and he eventually had to take a much lower paying position. </s><s> He filed a motion to reduce his child

doc#0| , but then he lost his job, and he eventually had to take a much lower paying position. </s><s> He filed a motion to reduce his child support payments. </s><s> It was clear that

the court would have to grant that motion in some form. </s><s> Instead, the parties simply agreed to

doc#0| <s> It was clear that the court would have to grant that motion in some form. </s><s> Instead, the parties simply agreed to recast the **child support** as tax-deductible alimony. </s><s> The husband saved enough in taxes as a result so that he did not have to reduce the total

doc#0| unacceptable. </s><s> When my ex-wife and I were finalizing our divorce settlement, I refused to pay any additional alimony or **child support** beyond what was then being DIVORCE 241 discussed. </s><s> Even though I was adamant about not increasing the financial

current compensation 7

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 8

query: Query:[lc="current" | lemma_lc="current"] [lc="compensation" | lemma_lc="compensation"]

doc#0| of this can be seen in the way an employer decides what salary to offer a job candidate. </s><s> Normally the individual's **current compensation** is used as the anchor in determining what to offer. </s><s> For a job that doesn't constitute a promotion nor require relocation doc#0| in determining the amount you receive. </s><s> If you are being paid below market value, and the company bases its offer on your **current compensation**, this will work to your disadvantage. </s><s> For this reason, it is important to anchor salary discussions based on market

doc#0| I am fully proficient, I expect to be paid market rates. </s><s> " 182 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING DISCUSSING YOUR **CURRENT COMPENSATION** A candidate's current compensation is usually the single most important factor in an employer's decision as to how

doc#0| market rates. </s><s> " 182 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING DISCUSSING YOUR **CURRENT COMPENSATION** A candidate's **current compensation** is usually the single most important factor in an employer's decision as to how much to offer. </s><s> Therefore, it is to your

doc#0| someone with your skills and experience. </s><s> Avoiding the topic, or, if you cannot, being as vague as possible about your **current compensation**, can make a world of difference in the salary you are offered. </s><s> In my previous book Get More Money on Your Next Job, I have a

doc#0| to recruit you. </s><s> They will be just as uncomfortable press- HOW TO SUCCEED IN BUSINESS 183 ing you for specifics about your **current compensation** as you are in trying to avoid the topic. </s><s> If you are polite but firm, they will usually let it drop. </s><s> A statement such as "I

doc#0| . </s><s> " If you have 184 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING a raise due shortly, include it when you describe your **current compensation** . </s><s> Thus, you might say, "I expect to receive a salary of at least X dollars when I receive my performance review next month. </s>

doc#0| with, 160–161 tone, 94–96 Empathy trap, 35–38 262 INDEX Employers, 174–196 ask for what you want, 176–178, 184 **current compensation**, 182–184 enthusiasm, 184–185 information on salaries, 179–181 marketing yourself, 194–196 non-salary issues, 185

divorce lawyer 7

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 8

query: Query:[lc="divorce" | lemma_lc="divorce"] [lc="lawyer" | lemma_lc="lawyer"]
doc#0| meets everyone's needs. </s><s> But don't let empathy keep you from protecting your own interests. </s><s> Lynne Newsome, a New Jersey divorce lawyer, frequently finds her female clients arguing with her that their soon-to-be ex-husbands "can't afford this" or "doc#0| home prices, and car costs. </s><s> You can also get data from knowledgeable people in the relevant field—real estate brokers, divorce lawyers, and corporate recruiters. </s><s> People you know who have recently engaged in similar transactions can provide useful doc#0|, if you focus solely on the formally negotiated relationship, you are likely to end up in what Lynn Newsome, a New Jersey divorce lawyer, describes as a "high-conflict post-divorce relationship" in which one of you is always running to court to resolve doc#0| handle your case, be sure to discuss their fees and if they will handle your case personally. </s><s> How will you know a good divorce lawyer when you see one? </s><s> Start with the qualities that you would want in any attorney: competence, professionalism, and doc#0| in the particular area of law. </s><s> Experience in both trying divorce cases and negotiating settlements is important. </s><s> Good divorce lawyers must know how to try a case but should not be anxious to do so. </s><s> On the other hand, if they are afraid to take your case to trial doc#0| expect. </s><s> Your lawyer plays a 230 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING key role in that education. </s><s> A good divorce lawyer should be able to tell you what different judges will give you, within a reasonable range, in the event that your case doc#0| make the difference between a good settlement and a nasty court battle. </s><s> Roberta Benjamin, a well-known Massachusetts divorce lawyer and partner in the firm of Benjamin and Benson, describes one such case. </s><s> Her client's husband owned several businesses doc#0| The outcome of most divorce cases is predictable within a reasonable range. </s><s> As mentioned earlier, an experienced divorce lawyer can tell you with a fair degree of accuracy what a judge might award in terms of alimony, child support, division of

work schedule 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 8

query: Query:[lc="work" | lemma_lc="work"] [lc="schedule" | lemma_lc="schedule"]

doc#0| <s> After they separated, she was trying to figure out how she was going to handle this added weekly task, in light of her busy work schedule. </s><s> She understood that one of the things her soon-to-be ex-husband was worried about was being seen by his daughter as a "

doc#0| position that will place you on a different salary schedule. </s><s> Many women succeed in negotiating a more flexible work schedule. </s><s> If you are a teacher, you might be able to negotiate which classes you will teach. </s><s> You can also try to negotiate about

doc#1| –goals that are not less important than a man's goals, just different.⁴⁶ These may include getting a flexible work schedule or shorter hours so that she can fulfill some of her personal goals, such as being a good mother. </s><s> Goals of this sort are so

doc#2| ways to reduce these steep penalties and help parents combine career and family responsibilities. </s><s> All too often rigid work schedules, lack of paid family leave, and expensive or undependable child care derail women's best efforts. </s><s> Governmental and

doc#2| from Portland to the Bay Area. </s><s> Once we were in the same city, it still took us some time to figure out how to coordinate our **work schedules** . </s><s> Even though Dave and I are extraordinarily fortunate and can afford exceptional child care, there are still doc#2| go to bed without checking their in-box. </s><s> My mother believes that my generation is suffering greatly from this **endless work schedule** . </s><s> During her childhood and mine, a full-time job meant forty hours a week—Monday through Friday, 9:00 a.m. to 5:00 p.m.

doc#2| Dyllan McGee interviewed me for her Makers video series. </s><s> We spoke on a wide range of subjects, including my **daily work schedule** . </s><s> The video was posted to the web and was instantly the subject of heated debate. </s><s> Thanks to social media (serves me right)

doc#2| important to them. </s><s> Among men in their twenties and thirties, the survey found that 82 percent of them said that "having a **work schedule** which allows me to spend time with my family" was very important to them. </s><s> See Radcliffe Public Policy Center, Life's

impostor syndrome 5 + 1 (abaixo) = 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="impostor" | lemma_lc="impostor"] [lc="syndrome" | lemma_lc="syndrome"]

doc#2| Where Not Everyone Is as Smart as You. </s><s> " This phenomenon of capable people being plagued by self-doubt has a name—the **impostor syndrome** . </s><s> Both men and women are susceptible to the impostor syndrome, but women tend to 2 experience it more intensely and be

doc#2| capable people being plagued by self-doubt has a name—the impostor syndrome. </s><s> Both men and women are susceptible to the **impostor syndrome** , but women tend to 2 experience it more intensely and be more limited by it. </s><s> Even the wildly successful writer and

doc#2| and actress Tina Fey has admitted to these feelings. </s><s> She once explained to a British newspaper, "The beauty of the **impostor syndrome** is you vacillate between extreme egomania, and a complete feeling of: 'I'm a fraud! </s><s> Oh god, they're on to me! </s><s> I'm a fraud! </s>

doc#2| Centers for Women working paper no. 18 (Wellesley, MA: Stone Centers Publications, 1985). 2. </s><s> Early research on the **impostor syndrome** in the late 1970s suggested it was more prevalent among high-achieving women. </s><s> Subsequent studies in the 1980s and

doc#2| have again found the syndrome to be more prevalent among women than men. </s><s> Most research and discussion about the **impostor syndrome** argues that women are more limited by it because they experience it more frequently and with more intensity than do men. </s>

doc#2| word when used to describe a woman but complimentary when used to describe a man? 5. </s><s> In chapter 2, Sandberg discusses the **impostor syndrome** : feeling like a fraud, fearing discovery with each success. </s><s> Why do women feel this way more often than men do? </s><s> What

Imposter syndrome 1

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 2

<p>query: Query:[lc="imposter" lemma_lc="imposter"] [lc="syndrome" lemma_lc="syndrome"]</p> <p>doc#1 "to convince women of "the legitimacy of their own inferiority" also manifests itself in what has been termed "the imposter syndrome . </s><s> " Many women who have ventured into fields that were previously closed to them suffer from "a deep sense of inadequacy</p> <p>doc#1 Human Equation, The: Building Profits by Putting People First (Pfeffer), 57, 176 Huston, Aletha, 34–35 I-deals, x " imposter syndrome ," 77–78 influence, gender differences in: how styles are interpreted, 89–91; importance for women of being likeable</p>
<p>family life 3</p> <p>corpus: user/mariliasette/female_leadership</p> <p>subcorpus:</p> <p>size: 8</p> <p>query: Query:[lc="family" lemma_lc="family"] [lc="life" lemma_lc="life"]</p> <p>doc#1 - and three-million-dollar houses (houses that won awards and were featured in design magazines), the demands of her family life felt crushing. </s><s> "I just felt like this is the way that life is for me and there is not anything that I can do about this. </s><s> " Now</p> <p>doc#1 the way things are, but the way things should be. </s><s> Often, despite parents' best efforts to the contrary, the patterns of family life bolster this point of view. </s><s> At the dinner table, men often remain seated and women serve, suggesting that men are the "</p> <p>doc#1 as well as men earn and spend money, fix things, and exercise other essential forms of control over their own and their families' lives . </s><s> In the workplace, people who mentor women can encourage women not to accept the status quo. </s><s> They can teach them that the</p> <p>doc#2 Business School, 2000). </s><s> For more on these surveys, see Claudia Goldin and Lawrence F. </s><s> Katz, "Transitions: Career and Family Life Cycles of the Educational Elite," American Economic Review: Papers & Proceedings 98, no. 2 (2008): 363–69; Marianne</p> <p>doc#2 for both men and women—67 percent said a very important reason was "the sacrifices I would have to make in my personal or family life . </s><s> " It's also important to note that women who think little progress has been made in breaking through the glass ceiling</p> <p>doc#2 much since 1985. </s><s> See Suzanne M. </s><s> Bianchi, John P. </s><s> Robinson, and Melissa A. </s><s> Milkie, Changing Rhythms of American Family Life (New York: Russell Sage Foundation, 2006). </s><s> Analysis done by Hook (2006) of twenty countries found that between 1965</p> <p>doc#2 no. 1 (2005): 117–29. 21. </s><s> Suzanne M. </s><s> Bianchi, John P. </s><s> Robinson, and Melissa A. </s><s> Milkie, The Changing Rhythms of American Family Life (New York: Russell Sage Foundation, 2006), 74–77. </s><s> This study of the amount of time parents report taking care of their</p> <p>doc#2 of ideological, familial, and institutional obstacles that can prevent them from successfully combining work and family life , see David Cotter, Joan M. </s><s> Hermsen, and Reeve Vanneman, "The End of the Gender Revolution? </s><s> Gender Role Attitudes from</p>
<p>collaborative approach 7</p> <p>corpus: user/mariliasette/female_leadership</p> <p>subcorpus:</p> <p>size: 7</p> <p>query: Query:[lc="collaborative" lemma_lc="collaborative"] [lc="approach" lemma_lc="approach"]</p>

doc#0| also be added to the mix in most negotiations. </s><s> You will learn how to recognize when conditions are right to emphasize a collaborative approach and when your primary approach should be to convince or create. </s><s> As you become more skilled, you will develop a sense for

doc#0| with this style of negotiating. </s><s> " On the other hand, in more complex negotiations requiring problem solving and a more collaborative approach , face-to-face negotiations may provide an advantage for women because of "their greater facility in building

doc#1| they want (say, by working harder) so they'll be given what they want without asking. </s><s> Women also frequently take a more collaborative approach to problem-solving than men take, trying to find solutions that benefit both parties or trying to align their own

doc#1| produce better agreements for both sides. </s><s> Our interviews turned up many examples of women quite purposefully taking a collaborative approach to negotiating because they know that this works better. </s><s> Cheryl, the toy store owner, said of the negotiation process,

doc#1| if none of her more cooperative tactics are working, she will behave "more like a man" to get what she wants. </s><s> "I may try the collaborative approach ," she said, but if that doesn't work, "then I may have to try something different—bluff, or, you know, grandstand, doc#1| –and lead– more effectively. </s><s> By sharing information rather than hoarding it, women may demonstrate the power of a more collaborative approach and model ways in which both men and women can make the best decisions for themselves and their organizations. </s><s> By

doc#2| that wives who engage in gatekeeping behaviors do five more hours of family work per week than wives who take a more 9 collaborative approach . </s><s> Another common and counterproductive dynamic occurs when women assign or suggest tasks to their partners. </s><s> She is

total compensation 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="total" | lemma_lc="total"] [lc="compensation" | lemma_lc="compensation"]

doc#0| for trade-offs between different issues. </s><s> For example, in the employment context you may be able to negotiate a greater total compensation package if you are willing to accept a lower base salary in return for a larger potential bonus. </s><s> Moreover, people are

doc#0| a low salary with a high bonus potential, a high salary with a low bonus opportunity, or more time off in return for a lower total compensation package, whether high salary and low bonus or low salary and high bonus. </s><s> Simply having an exhaustive list will help you

doc#0| the position and, as discussed in Chapter 3, to anchor the discussion at as high a level as possible. </s><s> Talk about your total compensation , not just base salary. </s><s> Use an approximation such as, "My total compensation is in the low six figures. </s><s> " Include your

doc#0| as high a level as possible. </s><s> Talk about your total compensation, not just base salary. </s><s> Use an approximation such as, "My total compensation is in the low six figures. </s><s> " Include your bonus, stocks, perks, and any other benefits in valuing your total

doc#0| compensation is in the low six figures. </s><s> " Include your bonus, stocks, perks, and any other benefits in valuing your total compensation . </s><s> Value and describe those

items as favorably as possible without being dishonest. </s><s> For example, if the bonus you earned

doc#0| last year. </s><s> If, on the other hand, you expect to receive a larger bonus this year, talk about what you expect to receive in **total compensation** this year. </s><s> If your compensation has varied significantly from year to year due to bonuses, commissions, or stock

doc#0| , 122–123 relationship-based, 123–124 risk taking, 51 (See also specific negotiations) Crying, 44–45 Current **total compensation** , 182–184 D'Alessio, Kitty, 51–52, 66–67, 100–101, 108 Daniels, Samantha, 148, 163 Danielson, Diane, 247 Dating, 158

current employer 7

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="current" | lemma_lc="current"] [lc="employer" | lemma_lc="employer"]

doc#0| be the basis for salary discussions. </s><s> If you must disclose your current salary, or if you are in discussions with your **current employer** , make it clear that you know that you are being underpaid. </s><s> Without being defensive or accusatory, be prepared to

doc#0| style. </s><s> BE ENTHUSIASTIC ABOUT THE JOB Whether you are dealing with a new employer or seeking a raise from your **current employer** , you want to let them know that you really like the company and the job. </s><s> It also doesn't hurt to let your boss or doc#0| the job, only how much they will have to pay to get you to accept their offer. </s><s> Similarly, when seeking a raise from your **current employer** , emphasize that you love your job. </s><s> At the same time, however, whenever you discuss compensation, make it clear that

doc#0| over time. </s><s> It is a lot easier to negotiate a large salary increase when you are changing employers than to do so with your **current employer** . </s><s> A new employer does not know your current salary unless you tell them and must therefore look to the market to determine

doc#0| with whom you have a relationship. </s><s> Knowing your options is just as important when you are seeking a raise from your **current employer** as when you are changing jobs. </s><s> Even if you are happy in your current position, you should periodically test the job

doc#0| <s> This reinforces the idea that you are a talented and sought-after individual. </s><s> The following tips will help you get your **current employer** to pay you what you are worth. </s><s> It Is Not Enough to Just Do Good Work; People Need to Know about Your Accomplishments You

doc#2| in this range"). </s><s> Still, every negotiation is unique, so women must adjust their approach accordingly. </s><s> Telling a **current employer** about an offer from another company is a common tactic but works for men more easily than for women. </s><s> Men are allowed to be

work force 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="work" | lemma_lc="work"] [lc="force" | lemma_lc="force"]

doc#1| 2002, 52.9 million workers in the United States were laid off, fired, or quit—meaning that 39 percent of the American **work force** changed jobs during that one twelve-month period.⁴ Every time a worker changes jobs, he x PREFACE or she must be on the

doc#1| , who have not been accustomed to negotiating on their own behalf must now do so. </s><s> More women are also participating in the **work force** than at any time in recent

memory. </s><s> In the year 2000 in the United States, 76.8 percent of women aged 25 to 54 worked outside

doc#1| up with more resources simply because they ask for more. </s><s> This is especially important when women are a minority in the work force , as Linda's experience when she was the director of her school's Ph.D. program illustrates. </s><s> Linda, with the best doc#1| while earning less? </s><s> Many scholars believe that women are satisfied with less because they expect less: They go into the work force expecting to be paid less than men, so they're not disappointed when those expectations are met.⁴ To test this theory, doc#1| financial security. </s><s> Lest we think that all this has changed since the women's movement propelled so many women into the work force , and that these statistics refer to what is now a relatively small group of women, Crittenden reports that "homemaking doc#1| and to seeing most other women devote a huge proportion of their adult lives to unpaid work, women enter the traditional work force unaccustomed to evaluating their time and abilities in economic terms. </s><s> Our interviews produced many examples of this doc#1| , she discovered how "pathetic" her salary was. </s><s> Her explanation for her naïveté was that she "hadn't been in the work force for a lot of years of her working life" and was "very young in the world of business"—an explanation that might

sharing information 3

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="sharing" | lemma_lc="sharing"] [lc="information" | lemma_lc="information"]

doc#0| off her relationships with these executives on a very positive note. </s><s> GATHERING INFORMATION VIRTUALLY Gathering and sharing information is also more difficult when you have to do it virtually. </s><s> One of the major problems with negotiating from a distance is

doc#1| this include: • asking diagnostic questions (what problems does opening or closing the window create for you?); • sharing information about your own interests (the stuffiness in here is making me uncomfortable; I have a cold and shouldn't sit in a draft);

doc#1| other negotiator would be willing to give a little on issue X in exchange for getting a little on issue Y). </s><s> It can be done by sharing information , listening closely, and talking about interests rather than positions. </s><s> Although this might seem like an obvious

doc#1| the other side's preferences and priorities in a negotiation.⁷ Integrative tactics (asking questions, listening, sharing information , and trying to find solutions that satisfy the needs of both sides) differ dramatically from the competitive tactics (

doc#1| " that the female/male pairs split up were smaller than the "pies" divided by the all-female pairs. </s><s> In other words, by sharing information and working together, the all-female pairs were able essentially to "enlarge the pie. </s><s> "15 By "logrolling" and

doc#1| distinctions among workers. </s><s> It also requires practices that instill a sense of "ownership" among employees, such as sharing information concerning the financial health and performance of the organization and emphasizing that everyone in the

doc#1| rather than competing, women may be able to teach men to negotiate and manage—and lead— more effectively. </s><s> By sharing information rather than hoarding it, women may demonstrate the power of a more collaborative approach and model ways in which both

double standard 7

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="double" | lemma_lc="double"] [lc="standard" | lemma_lc="standard"]
doc#0| a different standard than men. </s><s> Susan Medalie, executive director of the Women's Campaign Fund, first witnessed this double standard when she was just starting out in government. </s><s> She was working for an incredibly talented and able woman who was
doc#1| employer) to "modify" or "reform" tough women by teaching them how to be "nicer. </s><s> "2 Does she acknowledge that there's a double standard ? </s><s> Absolutely. </s><s> "Many of the things these women do would not be as inappropriate in a man," Ms. Hollands says.3 Her
doc#1| from asking for what they want are not worth the price they may have to pay. </s><s> In this chapter, we look broadly at society's double standard for judging the behavior of men and women in order to understand why women frequently feel punished for asking for what
doc#2| –that I had "been lucky" and "had 11 powerful mentors along the way. </s><s> " Journalists and bloggers rose up to highlight the double standard , pointing out that The New York Times rarely ascribed men's success to having been lucky. </s><s> But the Times didn't say
doc#2| than paternity leave, and men take far fewer extended breaks 17 from work for family reasons. </s><s> Our laws support this double standard . </s><s> In the United States, only five states provide any income replacement for the care of a new baby (which is a large
doc#2| that's a big part of the protest about executive women being 'mean' to other women," Sharon told me. </s><s> "I think it's about a double standard we have when we look at female versus male superiors. </s><s> " I now recognize that had this senior woman been a man and acted the
doc#2| acted the same way, I still would have been frustrated, but I wouldn't have taken it so personally. </s><s> It's time to drop the double standard . </s><s> Gender should neither magnify nor excuse rude and dismissive treatment. </s><s> We should expect professional behavior,

job satisfaction 3

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="job" | lemma_lc="job"] [lc="satisfaction" | lemma_lc="satisfaction"]

doc#1| jobs simply by telling their managers what they needed to improve their working conditions and increase their job satisfaction . </s><s> The responsibility goes the other way too. </s><s> Managers need to realize that women are less likely to ask for promotions or
doc#1| been given? </s><s> And why is she less comfortable asking for changes that would improve her working conditions, enhance her job satisfaction , or help her run her household more efficiently? </s><s> In this chapter, we draw on research in sociology and psychology to

doc#1| Annual report on women's clout in business. </s><s> San Francisco: BrandMechanics. </s><s> Locke, E. </s><s> A. 1976. </s><s> The nature and causes of job satisfaction . </s><s> In The handbook of industrial and organizational psychology, ed. </s><s> M. </s><s> D. </s><s> Dunnette, pages 1297–1349. </s><s> Chicago: Rand
doc#1| <s> Feminism is bad for women's health care. </s><s> Wall Street Journal, March 8. </s><s> Sauser, W., and M. </s><s> York. 1978. </s><s> Sex differences in job satisfaction : A reexamination. </s><s> Personnel Psychology 31:537–547. </s><s> Schein, V. </s><s> E. 1973. </s><s> The relationship between sex role

doc#2| report having more career success (such as higher compensation, a greater number of promotions, greater career and job satisfaction , and more career commitment). </s><s> See Tammy D. </s><s> Allen et al., "Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A

doc#2| no difference between men and women in their self-reported level of desire to marry.
 3. </s><s> For reviews of studies about **job satisfaction** and turnover, see Petri Bäckerman and Pekka Ilmakunnas, "Job Disamenities, Job Satisfaction, Quit Intentions, and
 doc#2| of studies about job satisfaction and turnover, see Petri Bäckerman and Pekka Ilmakunnas, "Job Disamenities, **Job Satisfaction** , Quit Intentions, and Actual Separations: Putting the Pieces Together," Industrial Relations 48, no. 1 (2009): 73–

empathy trap 3

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="empathy" | lemma_lc="empathy"] [lc="trap" | lemma_lc="trap"]

doc#0| , so she tries to keep deals simple, and if a deal gets complex she brings in someone else to handle the details. </s><s> AVOID THE EMPATHY TRAP : BE EMPATHETIC, BUT NOT TOO EMPATHETIC If I am not for myself, who will be? </s><s> But if I am only for myself, what am I? –E THIC S OF

doc#0| concerns can facilitate a fair settlement, but focusing on his needs to your detriment will not. </s><s> We call this the " empathy trap ": not only do you understand what is important to the person you are negotiating with but you actually let him or her

doc#0| than yours. </s><s> Author and former CNN executive Gail Evans recalls that when she was in her twenties she fell into an empathy trap that cost her a prestigious fellowship.

</s><s> She had been working at the White House when she decided to apply for a

doc#0| away SPECIFIC ATTITUDES Able to be myself Not afraid to ask Able to negotiate for myself Maintain focus on my goals **Avoid empathy trap** 257 Practicing (5 to 7) Mastery (8 to 10) 258 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING Able to say no Able to keep

doc#0| , 218–219, 222–223 recognizing, active listening, 68–69 significant other, negotiating with, 160–161 tone, 94–96 **Empathy trap** , 35–38 262 INDEX Employers, 174–196 ask for what you want, 176–178, 184 current compensation, 182–184 enthusiasm,

doc#0| to negotiate, 24–32 failing to say "no," 38–42 failing to take risks, 48–51 failing to use humor, 51–54 falling into the **empathy trap** , 35–38 Multitasking, 103 Mutual relationships, collaborate, 108–109 Mutually-acceptable options, 116–119

doc#0| negotiating style, 138–139 Relationships: collaborate skills, 104–108 create skills, 122–124, 128–130 and **empathy trap** , 35–38 home buying, 216–218 men, right relationship with, 141–143 as negotiation continuum, xvii–xviii virtual

maternal employment 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="maternal" | lemma_lc="maternal"] [lc="employment" | lemma_lc="employment"]

doc#2| in the United States," Journal of Biosocial Science 27, no. 2 (1995): 135–50. 32. </s><s> Sanjiv Gupta, "The Consequences of **Maternal Employment** During Men's Childhood for Their Adult Housework Performance," Gender & Society 20, no. 1 (2006): 60–86. 33. </s><s> Richard W

doc#2| is small by any standard. </s><s> Any risks associated with more hours in child care need to be weighed against the benefits of **maternal employment** , including decreased maternal depression and more family income" (e-mail to author, February 26, 2012). </s><s> For a

doc#2| Care to Children's Externalizing Behavior," Development Psychology 46, no. 1 (2010): 1–17. </s><s> For a meta-analysis of **maternal employment** and children's

achievement, see Wendy Goldberg et al., "Maternal Employment and Children's Achievement in Context:

doc#2| 1 (2010): 1–17. </s><s> For a meta-analysis of maternal employment and children's achievement, see Wendy Goldberg et al., " **Maternal Employment** and Children's Achievement in Context: A Meta-Analysis of Four Decades of Research," Psychological Bulletin 134,

doc#2| Bulletin 134, no. 1 (2008): 77–108. </s><s> Scholars have noted that while the preponderance of evidence shows that maternal employment has no adverse effect on young children's development, maternal employment in the first year of life has been linked

doc#2| the preponderance of evidence shows that maternal employment has no adverse effect on young children's development, maternal employment in the first year of life has been linked with lower cognitive development and behavior issues for some children. </s>

doc#2| number of behavioral difficulties, such as being hyperactive or feeling unhappy and worried. </s><s> See Anne McMunn et al., " **Maternal Employment** and Child Socio-Emotional Behavior in the UK: Longitudinal Evidence from the UK Millennium Cohort Study," Journal of

gender equality 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="gender" | lemma_lc="gender"] [lc="equality" | lemma_lc="equality"]

doc#1| provides a wonderful model for how the rest of us, with a little commitment and persistent focus, can change our world. </s><s> **Gender equality**, with the benefits it can

bring to all of us, our sons as well as our daughters, will not be attainable unless our society

doc#1| men determine a family's name and by extension its collective identity. </s><s> Even families that consciously strive for **gender equality** can send unintended messages to their

children about control issues. </s><s> Linda, for example, has always made

doc#1| women's greater participation in the business world will not just provide more opportunities for women and greater **gender equality** –it may actually produce a strengthening of business culture. </s><s> By focusing their efforts on cooperating rather than

doc#2| something strange in her Introduction to Feminist Studies course. </s><s> Even though her students were interested enough in **gender equality** to take an entire class on the

subject, very few "felt comfortable using the word 'feminism. </s><s> ' " And even "fewer

doc#2| the two will be difficult and require trade-offs. </s><s> Janelle C. </s><s> Fetterolf and Alice H. </s><s> Eagly, "Do Young Women Expect **Gender Equality** in Their Future

Lives? </s><s> An Answer from a Possible Selves Experiment," Sex Roles 65, nos. 1–2 (2011): 83–93; Elizabeth R. </s>

doc#2| " American Journal of Sociology 112, no. 2 (2006): 442–72. 29. </s><s> Scott Coltrane, Family Man: Fatherhood, Housework, and **Gender Equality** (Oxford: Oxford University Press, 1996). 30. </s><s> For a discussion of earnings and bargaining power in the household, see

leadership ambition gap 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="leadership" | lemma_lc="leadership"] [lc="ambition" | lemma_lc="ambition"] [lc="gap" | lemma_lc="gap"]

doc#2| possible Contents Cover Title Page Copyright Dedication Introduction: Internalizing the Revolution 1. </s><s> The **Leadership Ambition Gap** : What Would You Do if You

Weren't Afraid? 2. </s><s> Sit at the Table 3. </s><s> Success and Likeability 4. </s><s> It's a Jungle Gym, Not a Ladder 5

doc#2| world will happen person by person. </s><s> We move closer to the larger goal of true equality with each woman who leans in. 1 The Leadership Ambition Gap What Would You Do If You Weren't Afraid? </s><s> MY GRANDMOTHER Rosalind Einhorn was born exactly fifty-two years before I was,

doc#2| overwhelmingly stocked with men. </s><s> There are so many reasons for this winnowing out, but one important contributor is a leadership ambition gap . </s><s> Of course, many individual women are as professionally ambitious as any individual man. </s><s> Yet drilling down, the data

doc#2| likely to describe themselves as ambitious as men. </s><s> Although this is an improvement, even among this demographic, the leadership ambition gap remains. </s><s> Millennial women are less likely than Millennial men to agree that the statement "I aspire to a leadership

doc#2| in New York City, invited me to deliver its commencement address. </s><s> This speech was the first time I openly discussed the leadership ambition gap . </s><s> Standing on the podium, I felt nervous. </s><s> I told the members of the graduating class that they should be ambitious not

doc#2| Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential.aspx. 1. </s><s> THE LEADERSHIP AMBITION GAP : WHAT WOULD YOU DO IF YOU WEREN'T AFRAID? 1. </s><s> From 1981 to 2005, the opt-out rate for college-educated, married white

(all referring to: leadership) ambition gap (acima)

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="ambition" | lemma_lc="ambition"] [lc="gap" | lemma_lc="gap"]

doc#2| Contents Cover Title Page Copyright Dedication Introduction: Internalizing the Revolution 1. </s><s> The Leadership Ambition Gap : What Would You Do if You Weren't Afraid? 2. </s><s> Sit at the Table 3. </s><s> Success and Likeability 4. </s><s> It's a Jungle Gym, Not a Ladder 5

doc#2| happen person by person. </s><s> We move closer to the larger goal of true equality with each woman who leans in. 1 The Leadership Ambition Gap What Would You Do If You Weren't Afraid? </s><s> MY GRANDMOTHER Rosalind Einhorn was born exactly fifty-two years before I was,

doc#2| stocked with men. </s><s> There are so many reasons for this winnowing out, but one important contributor is a leadership ambition gap . </s><s> Of course, many individual women are as professionally ambitious as any individual man. </s><s> Yet drilling down, the data

doc#2| , challenging, and involving high levels of 7 responsibility, they appeal to more men than women. </s><s> And while the ambition gap is most pronounced at the highest levels, the underlying dynamic is evident at every step of the career ladder. </s><s> A survey

doc#2| themselves as ambitious as men. </s><s> Although this is an improvement, even among this demographic, the leadership ambition gap remains. </s><s> Millennial women are less likely than Millennial men to agree that the statement "I aspire to a leadership

doc#2| City, invited me to deliver its commencement address. </s><s> This speech was the first time I openly discussed the leadership ambition gap . </s><s> Standing on the podium, I felt nervous. </s><s> I told the members of the graduating class that they should be ambitious not

doc#2| Organization/Latest_thinking/Unlocking_the_full_potential.aspx. 1. </s><s> THE LEADERSHIP AMBITION GAP : WHAT WOULD YOU DO IF YOU WEREN'T AFRAID? 1. </s><s> From 1981 to 2005, the opt-out rate for college-educated, married white

tough position 7

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="tough" | lemma_lc="tough"] [lc="position" | lemma_lc="position"]

doc#0| you if you try to be something you're not. </s><s> If you're soft-spoken, you can be a soft-spoken negotiator and still take tough positions . </s><s> You can disagree politely but firmly. </s><s> You can provide your reasons for seeing things differently. </s><s> You can offer

doc#0| her children is important to Christine, but when you tell someone that something is not negotiable, you are taking a tough position . </s><s> It helps if you can make the other side laugh while you are delivering that message. </s><s> Humor also works particularly well

doc#0| relationship. </s><s> Sometimes you have to be serious, but, used properly, a little humor can break the tension and soften a tough position . </s><s> Not everyone is funny though; some people couldn't tell a joke if their life depended on it. </s><s> Yet you can still show that

doc#0| we interviewed notes: As a woman, everything you say is magnified. </s><s> It's easy to appear bitchy when you are taking a tough position . </s><s> The thing that takes the edge off it is your tone. </s><s> You can be strident if your position is easy, but a tough position doc#0| a tough position. </s><s> The thing that takes the edge off it is your tone. </s><s>

You can be strident if your position is easy, but a tough position should be delivered matter-of-factly. </s><s> The tougher the message, the more you need to rein back the delivery, or you will

doc#0| concerns are lessened when women negotiate via e-mail or text messages. </s><s> As a result, it is easier for many women to take tough positions and stick to them when they are doing so virtually. </s><s> E-mails are a particularly effective tool for making proposals you

doc#0| . </s><s> Each virtual medium has different uses. </s><s> E-mail has the advantage of anonymity and delay, which allows you to take tougher positions and gives you time to formulate your responses. </s><s> Using e-mail enables the sharing of large amounts of information and

Only woman 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="only" | lemma_lc="only"] [lc="woman" | lemma_lc="woman"]

doc#0| she is very good at it. </s><s> Yet when asked if she likes to negotiate, she responded, "No, it's too contentious. </s><s> " She is not the only woman INTRODUCTION xvii we interviewed who felt that way. </s><s> If an accomplished negotiator feels like that, we have little

doc#1| in upper management—and limit how much she is paid—without her knowing it. </s><s> "For years," Heffernan reported, "I was the only woman CEO at CMGI. </s><s> But it wasn't until I read the company's proxy statement that I realized that my salary was 50 percent of that

doc#1| up for a game and not know how the score is kept? </s><s> "87 109 CHAPTER 4 Transforming the Context We don't mean to suggest that **only women** need to change. </s><s> As a society, as managers and coworkers and clients and friends, we all need to examine our responses to

doc#1| good business. </s><s> As a result of the courage and persistence of one woman, it's also now the law. </s><s> In 1982, Ann Hopkins was the **only woman** out of 88 people being considered for partner at the accounting firm Price Waterhouse. </s><s> Hopkins had brought in \$25

doc#2| leadership roles. </s><s> But with each passing year, fewer and fewer of my colleagues were women. </s><s> More and more often, I was the **only woman** in the room. </s><s> Being the sole woman has resulted in some awkward yet revealing situations. </s><s> Two years after I joined

doc#2| question had completely stumped him. </s><s> I asked, "How long have you been in this office? </s><s> " And he said, "One year. </s><s> " "Am I the **only woman** to have pitched a deal here in an entire year? </s><s> " "I think so," he said, adding, "or maybe you're the only one who had to use

doc#2| , and believe more in themselves. </s><s> One of my favorite letters came from Sabeen Virani, a consultant in Dubai and the **only woman** in an office of more than three hundred employees. </s><s> She responded to my story about the executive who could not point me to

full potential 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="full" | lemma_lc="full"] [lc="potential" | lemma_lc="potential"]

doc#1| prevent or at least alleviate these biases, which presently may hold back some females and males from achieving their **full potential** . </s><s> "35 There are other social costs as well from women as a group being unequally rewarded for their work. </s><s> With many types

doc#1| about them. </s><s> In its worst manifestations, it wastes women's talents and prevents them from realizing their **full potential** . </s><s> As the sociologist Cynthia Fuchs Epstein has written, "it is in the nature of human motivation that when people are not

doc#2| the encouragement that makes seizing those opportunities possible. </s><s> Only then can both men and 1 women achieve their **full potential** . </s><s> None of this is attainable unless we pursue these goals together. </s><s> Men need to support women and, I wish it went without

doc#2| be done. </s><s> I have written this book to encourage women to dream big, forge a path through the obstacles, and achieve their **full potential** . </s><s> I am hoping that each woman will set her own goals and reach for them with gusto. </s><s> And I am hoping that each man will do his

doc#2| more women are in positions of power, see chapter 11. 14. </s><s> Joanna Barsh and Lareina Yee, Special Report: Unlocking the **Full Potential** of Women in the U.S. Economy, McKinsey & Company (April 2011), 6, http://www.mckinsey.com/Client_Service/

doc#2| all of which were Fortune 500 companies or companies of similar size. </s><s> See Joanna Barsh and Lareina Yee, Unlocking the **Full Potential** of Women at Work, McKinsey & Company (April 2012), 7, <http://www.mckinsey.com/careers/women/~media/Reports/>

doc#2| and have greater control over results. </s><s> " See Joanna Barsh and Lareina Yee, Special Report: Unlocking the **Full Potential** of Women in the U.S. Economy, McKinsey & Company (April 2011), 6,

Other negotiator 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 11

query: Query:[lc="other" | lemma_lc="other"] [lc="negotiator" | lemma_lc="negotiator"]

doc#1| of conflict can influence their behavior even when there's no need for them to care about their relationship with the other negotiator . </s><s> Martha, the career counselor, tells a story that illustrates how a woman's reflexive impulse to worry about
doc#1| themselves in situations, like Martha's, in which there is no potential for future interaction and the opinion of the other negotiator can have no impact on their lives, they don't make the adjustment that says "okay, I don't need to care about this
doc#1| they have with others, research has shown.³⁵ As a result, a rocky business interaction or a negotiation from which the other negotiator leaves unhappy may present a painful challenge to a woman's self-esteem. </s><s> In her book *Toward a New Psychology of Women*,

doc#1| it. </s><s> Trying to understand the needs, interests, and concerns of the other side often allows women to get to know the other negotiators better. </s><s> This doesn't 124
FEAR OF ASKING merely produce superior outcomes, it can actually improve their
doc#1| it's going to be too much to ask. </s><s> " So another means of controlling anxiety when approaching a negotiation is to trust the other negotiators to take care of themselves. </s><s> Most people have no trouble saying no when they can't or don't want to do something, but they

doc#1| attitude can often reframe an interaction that starts out on a combative note and change both the mood of the other negotiator and the overall tone of the negotiation.⁴³ Research has also shown that people in good moods think more creatively, are

doc#1| competitors' strength to achieve their own ends. </s><s> "45 "Negotiation jujitsu" provides a way to defuse a conflict when other negotiators take a competitive approach, stake out an inflexible position, or attack your position or you. </s><s> In a situation like this
doc#1| by doing what William Ury calls "stepping to their side. </s><s> "47 Stepping to their side involves continuing to treat the other negotiators with respect despite their combative attitude. </s><s> It involves listening to their arguments, acknowledging the
doc#1| that follows. </s><s> First offers play a critical role in producing good negotiated outcomes because they influence the other negotiators' expectations for what you will accept and provide a starting point for the interaction. </s><s> They also tend to lead to higher
doc#1| <s> " Many people walk into a negotiation mistakenly assuming that their interests are in direct conflict with those of the other negotiator or negotiators. </s><s> This attitude, "the mythical fixed-pie bias," creates the belief that "what is good for the other side
doc#1| , interests, and preferences.⁶ This can be done directly (by asking questions) or indirectly (by asking whether the other negotiator would be willing to give a little on issue X in exchange for getting a little on issue Y). </s><s> It can be done by sharing

Second offer 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="second" | lemma_lc="second"] [lc="offer" | lemma_lc="offer"]

doc#0| ANOTHER OFFER When you are negotiating with a prospective employer, it helps to have another offer to use as leverage. </s><s> A second offer , properly used, creates an environment similar to an auction. </s><s> If you have ever attended an auction, you know that when

doc#0| use when they hold one-day sales. </s><s> Having another offer creates an extremely favorable negotiating environment. </s><s> A second offer eliminates current salary from

the equation and increases feelings of self-worth and confidence. </s><s> You do not feel that

doc#0| , better job security, or special training, for example. </s><s> If you have a preference, the best way to take advantage of a second offer is to use it to get the company you prefer to improve its offer. </s><s> Once you have an offer from each, begin with the company you doc#0| because the apartment was vacant. </s><s> After she understood what the owner's interests were, she was able to structure a second offer that satisfied those interests and at the same time provided her with a good price. </s><s> She got the information she needed doc#0| B. </s><s> May Co. broker Margery Hadar represents buyers, she likes to negotiate deals in three steps: an initial offer, a second offer , and then a final offer. </s><s> That way, she gets to see how the sellers react. </s><s> She believes that this approach results in her doc#1| had been planning to make her an offer as well. </s><s> If she had waited before accepting the first offer, the existence of the second offer would have put her in a better negotiating position. </s><s> But because she undervalued her skills and her appeal, she

gender discrimination 4 (Cf. "sex discrimination" = 0)

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="gender" | lemma_lc="gender"] [lc="discrimination" | lemma_lc="discrimination"]

doc#1| and their children. </s><s> Miles to Go Over the past 35 years, affirmative action, changes in social norms, reduced gender discrimination , a decline in occupational segregation, and an increase in access to higher education for women all contributed to a doc#1| you back? 8 critical choices for women's success. </s><s> New York: Basic Books. </s><s> Ayres, I., and P. </s><s> Siegelman. 1995. </s><s> Race and gender discrimination in bargaining for a new car. </s><s> American Economic Review 85(3):304–321. </s><s> Babcock, L. 2002. </s><s> Do graduate students

doc#2| in a society that believed men were superior to women. </s><s> In this sense, queen bee behavior was not just a cause of gender discrimination but also a consequence of that discrimination. </s><s> Queen bees internalized the low status of women and in order to feel doc#2| research suggests that once a woman achieves success, particularly in a gender-biased context, her capacity to see gender discrimination is 13 reduced. </s><s> It's heartbreaking to think about one woman holding another back. </s><s> As former secretary of state doc#2| 32, no. 4 (2008): 406–13. </s><s> For more research showing that belief in one's objectivity is linked with an increase in gender discrimination , see Eric Luis Uhlmann and Geoffrey L. </s><s> Cohen, " 'I Think It, Therefore It's True': Effects of Self-Perceived doc#2| the most gender bias toward their female students. </s><s> This finding suggests that queen bee behaviors are a consequence of gender discrimination . 13. </s><s> Katherine Stroebe et al., "For Better or for Worse: The Congruence of Personal and Group Outcomes on Targets'

compensation package 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="compensation" | lemma_lc="compensation"] [lc="package" | lemma_lc="package"]

doc#0| between different issues. </s><s> For example, in the employment context you may be able to negotiate a greater total compensation package if you are willing to accept a lower base salary in return for a larger potential bonus. </s><s> Moreover, people are often

doc#0| with a high bonus potential, a high salary with a low bonus opportunity, or more time off in return for a lower **total compensation package** , whether high salary and low bonus or low salary and high bonus. </s><s> Simply having an exhaustive list will help you to be doc#0| the best deal she can. </s><s> On the other hand, she admitted in her interview for this book that she might have gotten a **better compensation package** for herself the last time her contract was renewed. </s><s> Instead, she asked the board of directors for what she thought was doc#0| problem. </s><s> Vivian's client had been hired by a publishing company to head a new imprint. </s><s> When her client was hired, her **compensation package** , in line with the company's compensation practices, was weighted more heavily toward base salary than bonus. </s><s> Through doc#0| nuts! </s><s> " Without missing a beat, she replied, "Nice try, wasn't it? </s><s> " He laughed and eventually agreed to a very generous **compensation package** . </s><s> In every negotiation, there are critical moments when things can go one of two ways: well or not so well. </s><s> You may be doc#0| is to know your market worth, to firmly and creatively negotiate a 176 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING **compensation package** consistent with that market value, and to be willing to walk away if you do not get it. </s><s> IT NEVER HURTS TO ASK Compare

negotiating process 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="negotiating" | lemma_lc="negotiating"] [lc="process" | lemma_lc="process"]

doc#0| and taking classes on negotiating, which she "has done plenty of" over the course of her career. </s><s> Understanding the **negotiating process** will add to your self-confidence. </s><s> Often you will instinctively know the right thing to do, and all you need is doc#0| , you can't expect to get what you don't ask for, and if you ask for too little, you can be sure that's what you will get. </s><s> The **negotiating process** requires compromise. </s><s> In most negotiations, there is an expectation that where you start is not where you will finish. </s>

doc#0| up better off than if you had set your sights lower. </s><s> If carried out properly, there is something therapeutic about the **negotiating process** . </s><s> Even though both sides don't get everything they want or, paradoxically perhaps, because they don't get everything doc#0| . </s><s> It has nothing to do with you or your relationship with the person with whom you are negotiating. </s><s> It is just part of the **negotiating process** . </s><s> Saying no is one way to exchange information about your needs. </s><s> Looked at that way, saying no becomes a lot easier, as

doc#0| your future boss. </s><s> He or she has the most at stake in hiring you. </s><s> Take advantage of that, and make him or her your ally in the **negotiating process** . </s><s> If you do that, he or she will work hard to make sure that you are happy with the company's offer. </s><s> Lawyers and accountants

doc#0| sole custody of your children. </s><s> Those threats are meaningless in court and are usually counterproductive in the **negotiating process** . </s><s> Recently, we were talking with a divorced friend who is a very successful consultant. </s><s> We asked whether her former

market rate 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="market" | lemma_lc="market"] [lc="rate" | lemma_lc="rate"]

doc#0| offer might be increased slightly to, say, 20 percent above the individual's current salary, still much less than the market rate for the position. </s><s> If the employer did not know what the candidate was currently earning, however, it would have to look

doc#0| position. </s><s> If the employer did not know what the candidate was currently earning, however, it would have to look to the market rate in determining what to offer the candidate. </s><s> On the other hand, if a candidate has another job offer, that becomes the doc#0| offer. </s><s> Rather, you must change the anchor. </s><s> As discussed in Chapter 9, one solution is to provide information about the market rate for the position and make it clear that you expect to be paid at market. </s><s> In that way, the market rate becomes the new anchor

doc#0| information about the market rate for the position and make it clear that you expect to be paid at market. </s><s> In that way, the market rate becomes the new anchor. </s><s> Even better, get an offer from another company because that offer will become the new anchor and

doc#0| on the cost of living in the regions you are interested in. • PayScale.com also allows you to determine the going market rate for the specific jobs you are interested in. </s><s> One of the unique features of PayScale.com is that it has you complete an

doc#0| been earning only \$65,000 while I have been learning CAD technology, now that I am fully proficient, I expect to be paid market rates . </s><s> " 182 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING DISCUSSING YOUR CURRENT COMPENSATION A candidate's current

doc#0| a below market rent. </s><s> At the end of the 10-year period, the owner would get the offices, which he could then rent out at the market rate . </s><s> Everyone made out well in this deal. </s><s> The owner had never thought about using the space for an office. </s><s> It cost him nothing

child rearing 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="child" | lemma_lc="child"] [lc="rearing" | lemma_lc="rearing"]

doc#1| 33 percent today.11 For both divorced women and single mothers who have never been married, shouldering the burden of child rearing without a partner to share the work and decision making means finding other forms of support and assistance—sometimes

doc#1| can only do so much to compensate for deprivation or neglect at home. </s><s> Despite the demonstrated economic importance of child rearing , however, women who devote themselves either full- or part-time to raising their children are not only thought by many

doc#2| maximum time investment, our biology demanded that we have children. </s><s> Our partners did not share the housework and child rearing , so we found ourselves with two full-time jobs. </s><s> The workplace did not evolve to give us the flexibility we needed to doc#2| by about half when a wife earns half 28 the income and a husband does half the housework. </s><s> For men, participating in child rearing fosters the development of patience, empathy, and adaptability, characteristics that benefit all of their 29

doc#2| that did not allow flexibility and welcomed home by partners who weren't doing their share of the housework and child rearing . </s><s> Others remained but scaled back their ambitions to meet outsized demands. </s><s> I watched as the promise my generation had doc#2| to create equality— to allow women to thrive in the workplace, and to allow men to participate proudly in the home and child rearing . </s><s> What steps can you take right

now to begin to make this happen? </s><s> SUGGESTED READING Nice Girls Don't Get the Corner Office

base salary 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="base" | lemma_lc="base"] [lc="salary" | lemma_lc="salary"]

doc#0| context you may be able to negotiate a greater total compensation package if you are willing to accept a lower base salary in return for a larger potential bonus. </s><s> Moreover, people are often willing to give more than they initially had 12 A

doc#0| , her compensation package, in line with the company's compensation practices, was weighted more heavily toward base salary than bonus. </s><s> Through her talent and hard work, she was able to increase revenues by more than 30 percent in her first year. </s>

doc#0| you are awarded will be smaller because these amounts are normally determined as a percentage of your artificially low base salary . </s><s> Many women think they will accept

a job, prove themselves, and then ask for a raise. </s><s> This approach may result from doc#0| in Chapter 3, to anchor the discussion at as high a level as possible. </s><s> Talk

about your total compensation, not just base salary . </s><s> Use an approximation such as, "My total compensation is in the low six figures. </s><s> " Include your bonus, stocks, perks,

doc#0| normally works disadvantages women. </s><s> As discussed earlier, raises tend to be calculated as a percentage of a person's base salary . </s><s> Because women often start off

being paid less than men, the actual amounts of their raises tend to be smaller even when doc#0| often constrained by company guidelines that set a maximum amount for raises,

usually expressed as a percentage of a base salary . </s><s> This means that loyalty to a single company, which should be rewarded, often tends to keep salaries low. 192 A

WOMAN'S

negotiating success 2

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="negotiating" | lemma_lc="negotiating"] [lc="success" | lemma_lc="success"]

doc#0| appropriately points out, "It is a lot easier to say no to someone you don't know. </s><s> " Relationships are the cornerstone of negotiating success . </s><s> We all have lots of choices in life about whom we want to hire, whom we want as friends, and whom we want to do business with

doc#0| , 29 Concessions, 96–99 Confidence, 1–7 and authenticity, 19–20 dating, 158–164 delivering your message, 94 as key to negotiating success , 3–5 projecting, 2–3, 5–7 research people, 4 tips for projecting, 6 Convince, as skill, 59–99 active listening, 67–70

doc#0| , 95–96 Persuade, questions to, 75–77 Positional bargaining, 111 263 Preparation: for divorce, 228–234 as key to negotiating success , 1, 8–14 (See also Research) "Principled negotiations" approach, 118–119 Project confidence, 2–3, 5–7 Promotion,

doc#0| question form, 73–74 Research: dealer's cost on car, 201–202 divorce, 228–234, 238–239 housing market, 211–215 and negotiating success , 8–9 people, and confidence, 4 salaries, 179–181 virtual negotiations, 251–252 Respond to message, 97 Revson,

doc#0| (see Divorce; Significant others) Williams, Terrie, 105–107 Willingness to walk away: home buying, 218–219 as key to negotiating success , 1, 14–17 from significant other, 162–164 Women (see Gender differences; specific topics) Work (see Employers)

doc#1| their control over the negotiation process—techniques that have been shown to substantially increase women's negotiating success . </s><s> But before we explore those solutions, we need to understand one of the major causes of female anxiety around

equal world 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="equal" | lemma_lc="equal"] [lc="world" | lemma_lc="world"]

doc#2| for us to face the fact that our revolution has stalled. </s><s> The promise of equality is not the same as true equality. </s><s> A truly equal world would be one where women ran half our countries and companies and men ran half our homes. </s><s> I believe that this would be a

doc#2| to understand what a woman—a colleague, wife, mother, or daughter—is up against so that he can do his part to build an equal world . </s><s> This book makes the case for leaning in, for being ambitious in any pursuit. </s><s> And while I believe that increasing the

doc#2| in the workforce and in the home. </s><s> We can reignite the revolution by internalizing the revolution. </s><s> The shift to a more equal world will happen person by person. </s><s> We move closer to the larger goal of true equality with each woman who leans in. 1 The

doc#2| , I found myself fighting back tears. </s><s> I made it through the speech and concluded with this: You are the promise for a more equal world . </s><s> So my hope for everyone here is that after you walk across this stage, after you get your diploma, after you go out

doc#2| women. </s><s> It's even better when they champion and sponsor them. </s><s> Any male leader who is serious about moving toward a more equal world can make this a priority and be part of the solution. </s><s> It should be a badge of honor for men to sponsor women. </s><s> And since we

doc#2| success. </s><s> If they also have to worry that they will upset their husbands by succeeding, how can we hope to live in an equal world ? </s><s> When looking for a life partner, my advice to women is date all of them: the bad boys, the cool boys, the

business deal 3

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="business" | lemma_lc="business"] [lc="deal" | lemma_lc="deal"]

doc#0| Relations, "Women want to see that you are their friend. </s><s> Men don't care about the relationship. </s><s> It's all about the business deal . </s><s> " As a result, women are more interested in working out solutions that satisfy everyone. </s><s> This sometimes requires a

doc#0| negotiating compensation. </s><s> Although she had been extremely successful in her career and had negotiated many business deals , she had never negotiated her own compensation. </s><s> In the past, when offered a new position, she had approached it as a doc#0| to keep them from asking for the salary they could otherwise command. </s><s> Men tend to treat their employment as just another business deal , whereas women focus on their relationships with bosses and coworkers. </s><s> In the end, this can work against you. </s><s> For

doc#0| and Brogan and a TV commentator, notes: "You need to accept that the marriage is over and that this is not a battle; it is a business deal . </s><s> You need to get on to the next chapter in your life. </s><s> " Taking the following basic steps will help prepare you DIVORCE 229

doc#1| glasses, they don't separate the relationships involved from the particular issues being considered in working out a **business deal**, solving a problem at work, bargaining with a merchant, or making decisions with a friend or family member. 116 FEAR OF

doc#2| four years, managing well over half of the company's revenues, I was embarrassed to admit that I had never negotiated a **business deal**. </s><s> Not one. </s><s> So I gathered my courage and came clean to my boss, Omid Kordestani, then head of sales and business

negotiating range 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="negotiating" | lemma_lc="negotiating"] [lc="range" | lemma_lc="range"]

doc#0| be considered reasonable. </s><s> How do you determine the range of reasonable possible outcomes normally referred to as the **negotiating range**? </s><s> That depends on the nature of the negotiation. </s><s> We talk about how to determine the negotiating range in specific

doc#0| referred to as the negotiating range? </s><s> That depends on the nature of the negotiation. </s><s> We talk about how to determine the **negotiating range** in specific situations in later chapters, which deal with buying a car, negotiating your salary, buying or selling a

doc#0| your salary, buying or selling a home, and negotiating a divorce. </s><s> In general, you determine the reasonable **negotiating range** by looking at what others have agreed to in similar circumstances. </s><s> What have comparable houses in the area sold for

doc#0| receive? </s><s> How much do comparably equipped cars sell for? </s><s> Answering these questions will give you the reasonable **negotiating range**. </s><s> The Internet offers a wealth of information that can help you determine reasonable negotiating ranges in terms of

doc#0| the reasonable negotiating range. </s><s> The Internet offers a wealth of information that can help you determine reasonable **negotiating ranges** in terms of salaries, home prices, and car costs. </s><s> You can also get data from knowledgeable people in the relevant field—

doc#0| , 24–30 keys to success, 1–17 model for, xviii–xix skills and attitudes checklist, 257–259 (See also specific topics) **Negotiating range**, 82 Negotiating style: gender differences, 21–23, 134–145 matching, 46–47 Neuharth, Al, 47–48 Newsome, Lynne, 37,

parental leave 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="parental" | lemma_lc="parental"] [lc="leave" | lemma_lc="leave"]

doc#1| as well. </s><s> Approximately 1,000 Ernst and Young employees had babies in 2002, and 949 of them took advantage of the firm's **parental leave** benefit—almost half of them men. </s><s> In addition, both men and women have made use of the firm's flex-time options,

doc#1| to get what they want before conceding. </s><s> Lana, a trauma surgeon at a New York hospital and a friend of Linda's, applied for **parental leave** before the birth of her first child. </s><s> The hospital's policy was to give new mothers six weeks of pregnancy leave and then

doc#2| sexism, discrimination, and sexual harassment. </s><s> Too few workplaces offer the flexibility and access to child care and **parental leave** that are necessary for pursuing a career while raising children. </s><s> Men have an easier time finding the mentors and

doc#2| six weeks of paid leave that can be used by either the mother or the father. </s><s> The state of Washington has passed a paid **parental leave** law but has been unable to implement it due to budgetary constraints. </s><s> See National Partnership for Women & Families,

doc#2| Employees Who Use Family Leave," Sex Roles 49, nos. 5–6 (2003): 233–46; and Tammy D. </s><s> Allen and Joyce E. </s><s> A. </s><s> Russell, " **Parental Leave** of Absence: Some Not So Family-Friendly Implications," Journal of Applied Social Psychology 29, no. 1 (1999): 166–91

doc#2| and Mother's Wage Growth over Time," Work and Occupations 31, no. 3 (2004): 367–94; and Mindy Fried, Taking Time: **Parental Leave** Policy and Corporate Culture (Philadelphia: Temple University Press, 1998). </s><s> Depending on the type of flexible work

professional life 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="professional" | lemma_lc="professional"] [lc="life" | lemma_lc="life"]

doc#0| book is that I am the father of two exceptional daughters. </s><s> I wanted to equip them to be successful in their personal and **professional lives** , and to do that, one of the most important things I taught them was how to negotiate. </s><s> That is why I wanted to write this book

doc#0| when you are dating as it is in business. </s><s> We all have insecurities in our personal lives—even more so than in our **professional lives** . </s><s> The key, in dating as in other negotiations, is to not let them EVERY DAY CAN BE VALENTINE'S DAY 159 show. </s><s> If you exude

doc#1| Her belief that asking for the hours she wanted was a lot to ask impelled her to compromise every other goal she had for her **professional life** . </s><s> The lesson here is not that women shouldn't want what they want. </s><s> Melissa's goal of spending 146 LOW GOALS AND SAFE

doc#1| on behalf of other people. </s><s> Geri, the director of the day care center and preschool, said she feels more successful in her **professional life** than in her personal life, because in her professional capacity, "it's more for a cause and not for myself. . . . I'm not

doc#2| employee and a responsible parent. </s><s> " For many men, the fundamental assumption is that they can have both a successful **professional life** and a fulfilling personal life. </s><s> For many women, the assumption is that trying to do both is difficult at best and

doc#2| in colored folders (yes, still) and my enthusiasm for reorganizing my closet continually baffles Dave. </s><s> But in my **professional life** , I have learned to accept uncertainty and even embrace it. </s><s> Risk—and a great deal of luck—landed me at Google. </s><s> That

relational negotiating style 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="relational" | lemma_lc="relational"] [lc="negotiating" | lemma_lc="negotiating"] [lc="style" | lemma_lc="style"]

doc#0| are generally more successful when they negotiate if they don't try to "negotiate like a man. </s><s> " Most women prefer a " **relational negotiating style** " and are uncomfortable with a "competitive negotiating style" (see Chapter 6, pages 137–138). </s><s> To be successful,

doc#0| approach depending on the gender of the person that you are dealing with. </s><s> Women tend to exhibit what we refer to as a "relational negotiating style," while men tend to adopt a "competitive style. </s><s> " Although some men favor the former and some women favor the latter, it

doc#0| takes priority, although you take into consideration the impact your actions might have on future dealings. </s><s> **RELATIONAL NEGOTIATING STYLE (FEMALE)** • You want to get to know the other person first, before you begin to negotiate. • You would consider it rude not

doc#0| important for women because they are held to a different standard than men and are usually expected to adopt a more relational negotiating style. </s><s> **BE ENTHUSIASTIC ABOUT THE JOB** Whether you are dealing with a new employer or seeking a raise from your current employer

doc#0| mistakes, 34–35, 40–41 buying, 210–221 selling, 221–224 Reflecting back, active listening, 68 Rejection, xv, 30–31 **Relational negotiating style**, 138–139 Relationships: collaborate skills, 104–108 create skills, 122–124, 128–130 and empathy trap, 35–38 home

Competitive approach 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="competitive" | lemma_lc="competitive"] [lc="approach" | lemma_lc="approach"]

doc#1| to achieve their own ends. </s><s> "45 "Negotiation jujitsu" provides a way to defuse a conflict when other negotiators take a competitive approach, stake out an inflexible position, or attack your position or you. </s><s> In a situation like this, a direct counterattack

doc#1| into personal attacks, negative emotions, and positional bargaining.⁴⁶ Far more effective is to meet this type of competitive approach by doing what William Ury calls "stepping to their side. </s><s> "47 Stepping to their side involves continuing to treat the doc#1| to get it. </s><s> You know, all of those silly clichés play in—you draw more flies with honey than vinegar. </s><s> Even when a man takes a competitive approach to negotiation and essentially "wins" by setting aggressive goals and resisting concessions, he may suffer in the

doc#1| the process, they were able to identify hidden benefits for both sides that went unnoticed by the pairs that took a more competitive approach. </s><s> This 172 THE FEMALE ADVANTAGE suggests that the best outcomes are produced in situations in which both negotiators

doc#1| that going into a negotiation with a cooperative approach can make it harder to withstand the onslaught of a more competitive approach. </s><s> Deborah Kolb and Judith Williams, in The Shadow Negotiation, describe a conflict between two doctors (a male and a

competitive negotiating 7

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="competitive" | lemma_lc="competitive"] [lc="negotiating" | lemma_lc="negotiating"]

doc#0| don't try to "negotiate like a man. </s><s> " Most women prefer a "relational negotiating style" and are uncomfortable with a "competitive negotiating style" (see Chapter 6, pages 137–138). </s><s> To be successful, choose a negotiating style that makes you feel comfortable

doc#0| make frequent use of active listening techniques to make sure the two of you are communicating. </s><s> NEGOTIATING STYLES **COMPETITIVE NEGOTIATING STYLE** (MALE) • You want to get down to the business at hand as quickly as possible. • You keep small talk to a minimum except

doc#0| being seen as boastful. </s><s> But if you fail to establish your legitimacy when you are negotiating with someone who favors a **competitive negotiating style**, you put yourself at a disadvantage. </s><s> DEALING WITH MEN WHO TAKE ADVANTAGE OF THE RELATIONSHIP Sometimes men

doc#0| if they view you as competition or feel a need to prove that they are as tough as men. </s><s> When you are faced with a woman who has a **competitive negotiating style**, she will probably be tougher with you because you are a woman. </s><s> If you find yourself in this situation, negotiate

doc#0| you because you are a woman. </s><s> If you find yourself in this situation, negotiate with her as you would with anyone who has a **competitive negotiating style**. </s><s> Establish your credentials, exhibit confidence, and be prepared to walk away if necessary. </s><s> Whether you are

doc#0| are adjusting your valuation from a new and higher anchor. </s><s> Also, the psychological importance that individuals with a **competitive negotiating style** place on winning leads them to pay more. </s><s> Finally, the need to make a decision quickly, before someone else

doc#0| are dealing with a shortterm, no-relationship negotiation that is fairly simple, involving only a few issues" and a **competitive negotiating strategy** is called for, "virtual negotiations may be better for women who are uncomfortable with this style of

Vacation time 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="vacation" | lemma_lc="vacation"] [lc="time" | lemma_lc="time"]

doc#1| workers do not need to negotiate most aspects of their employment, such as wages, benefits, job assignments, and **vacation time**, the implications of this reduction in union membership are staggering. </s><s> Thousands, perhaps millions, of people,

doc#1| or job grades, office assignments, levels of administrative support, workloads, travel requirements, bonuses, **vacation time**, and benefits that go along with those positions. </s><s> In a hiring or promotion situation, this type of information can

doc#1|. </s><s> In a hiring or promotion situation, this type of information can become a valuable resource. </s><s> Someone who wants more **vacation time** to spend with her kids might offer to trade her bonus for an extra two weeks off, for example. </s><s> Someone else who wants more

doc#2| the complaint, but what he could not understand was that all the people who quit—every single one—had unused **vacation time**. </s><s> Up until the day they left, they did everything McKinsey asked of them before deciding that it was too much. </s><s> Larry

doc#2| prove unsustainable. </s><s> I would resent not seeing my family and run the risk of becoming the employee who quit with unused **vacation time**. </s><s> I started forcing myself to leave the office at five thirty. </s><s> Every competitive, type-A fiber of my being was screaming

female ceo 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="female" | lemma_lc="female"] [lc="ceo" | lemma_lc="ceo"]

doc#1| if she was indeed Margaret, the young woman said, "I just wanted to meet you and shake your hand. . . . I've never seen a female CEO before. </s><s> "37 This was not 15 years ago, but in the year 2000, and this woman's experience, Heffernan points out, is not doc#1| , and this woman's experience, Heffernan points out, is not unusual. </s><s> "Most men and women in business have never seen a female CEO –much less worked with one. </s><s> "38 Another problem women encounter is that the more power and status involved in a job, the doc#1| of "feminine immodesty" about personal achievements. </s><s> Sex Roles 20(7/8):371–380. </s><s> Heffernan, M. 2002. </s><s> The female CEO : ca. 2002. </s><s> Fast Company, August, pages 58–66. </s><s> Heilman, M. </s><s> E. 1980. </s><s> The impact of situational factors on personnel doc#2| way around. </s><s> The ability to learn is the most 13 important quality a leader can have. </s><s> " Virginia Rometty, IBM's first female CEO , told the audience at the 2011 Fortune Most Powerful Women Summit that early in her career, she was offered a "big job. </s><s> " doc#2| committee of the board, the gender gap in executive pay was smaller. </s><s> This study found, however, that having a female CEO was not associated with a reduction in the gender gap in pay. </s><s> See Taekjin Shin, "The Gender Gap in Executive

mythical fixed-pie bias 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="mythical" | lemma_lc="mythical"] [lc="fixed-pie" | lemma_lc="fixed-pie"] [lc="bias" | lemma_lc="bias"]

doc#1| you can for yourself or "your side? </s><s> " The answer lies in understanding something negotiation scholars have dubbed "the mythical fixed-pie bias . </s><s> " Many people walk into a negotiation mistakenly assuming that their interests are in direct conflict with those of

doc#1| that their interests are in direct conflict with those of the other negotiator or negotiators. </s><s> This attitude, "the mythical fixed-pie bias ," creates the belief that "what is good for the other side must be bad for us. </s><s> "1 Although this is occasionally true, doc#1| ADVANTAGE professor Leigh Thompson estimates that at least two-thirds of untrained negotiators suffer from the " mythical fixed-pie bias . </s><s> "2 Although the origin of the bias is unknown, it is reinforced by negotiation books with titles such as Secrets of

doc#1| –like cooperation. </s><s> "36 This is not merely an idealistic goal. </s><s> It's a practical one as well. </s><s> Being hampered by the " mythical fixed-pie bias " is like "burning money"– the lesser agreements reached instead are often inefficient and, in dollars and cents,

doc#1| "logrolling," 166, 172; metaphors used to describe, 115; moving from conflict to collaboration, 123–126; and the " mythical fixed-pie bias ," 166–167, 172, 179; and "negotiation apprehension," 113– 114, 115–116; and "negotiation jujitsu," 127–129, 174;

negotiating model 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="negotiating" | lemma_lc="negotiating"] [lc="model" | lemma_lc="model"]

doc#0| recognizes the importance that women place on relationships and treats that as a strength, not a weakness. </s><s> Our negotiating model consists of three basic approaches from which you can choose at different times during negotiation: convince,

doc#0| find ways to satisfy INTRODUCTION xix everyone's interests. </s><s> Collaborate incorporates and expands upon the win-win negotiating model . </s><s> You achieve your objectives by working with the other people involved to come up with a solution that accommodates

doc#0| time she leased a car. </s><s> Her response BUYING OR LEASING A CAR 199 illustrates how to create something different when the negotiating model you face does not suit you. </s><s> The lease on her Pathfinder was almost up. </s><s> Pat liked the car, so she went back to the dealer

doc#0| down from the salesperson's initial offer of "Y percent off sticker price. </s><s> " Do not fall into the trap of accepting the negotiating model that salespeople will try to use. </s><s> Where you allow the negotiations to start will determine where you end up. </s><s> Never

doc#0| set forth in this chapter, you can buy a car from your local dealer and get a fair price. </s><s> Alternatively, you can change the negotiating model . </s><s> You can go to a dealership like Kitty's—and there are a few—where the prices are posted and are not negotiated, or you

economic power 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="economic" | lemma_lc="economic"] [lc="power" | lemma_lc="power"]

doc#1| not enough. . . . The whole social system must be changed if women in general, not just a hardy, pioneering few, are to gain economic power . </s><s> The apparent openness of American society to the overachiever from an underprivileged minority group who can pull

doc#1| minorities suffer a similar "outsider effect," seeing themselves closed out of most positions of political and economic power .) The situation is not much different in other English-speaking countries or in Europe. </s><s> Britain had a woman prime

doc#1| significant strides in this area over the past two decades, the representation of women in positions of political and economic power in all of these countries remains far below 50 percent.9 Long barred from access to formal education and denied the

doc#1| , she got the job. </s><s> Why This Difference in Perceptions? </s><s> As we've already shown, women's continuing lack of political and economic power ensures that much of the control over their lives does in fact remain in other hands. </s><s> This basic reality of life—the

doc#1| , 59–60, 96, 131; influence of chores assigned to children, 47; negative social impact of, 54–58 Eckert, Penelope, 46 economic power : international differences in average earnings of women compared to men, 95; women's compared to men's, 24– 25 Emrich

market power 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="market" | lemma_lc="market"] [lc="power" | lemma_lc="power"]

doc#1| not most, women. </s><s> Like many of their female peers, Angela and Joan were suffering from a limited understanding of their market power . </s><s> That is, they didn't realize that a market existed for their particular skills and talent and experi45 CHAPTER 2 ence—

doc#1| idea what her work was worth—or that she could use the market to her advantage in this way. </s><s> Even when they recognize their market power , many women feel

uncomfortable about using it as leverage in a negotiation. </s><s> Stephanie, the administrative assistant

doc#1| be taking advantage of an opportunity but an unfair advantage," she explained.

</s><s> Stephanie understood that she had some market power , but she didn't think it was right to use that power. </s><s> The Stanford linguist Penelope Eckert traces women's lack of

doc#1| makes men more accustomed to evaluating their worth in the marketplace, they also seem more comfortable using their market power to get what they want—by researching average salaries for comparable work, bringing in competing offers, and

doc#1| well. </s><s> These resources can provide women with hard data to back up their requests—and give them a concrete idea of their market power . </s><s> Gillian, 52, a rehabilitation counselor, had been working on a contract basis at a large hospital for 12 years.

</s><s> She put

fair settlement (in divorce) 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="fair" | lemma_lc="fair"] [lc="settlement" | lemma_lc="settlement"]

doc#0| this" or "shouldn't have to do that. </s><s> " Realistically understanding a divorcing spouse's concerns can facilitate a fair settlement , but focusing on his needs to your detriment will not. </s><s> We call this the "empathy trap": not only do you understand what is doc#0| if she wanted to settle the case, she should call her husband directly. </s><s> " She did, and the two of them were able to work out a fair settlement . </s><s> Involving the right other people can also have an impact. </s><s> When she is handling a divorce, Ziegler often suggests to her

doc#0| should not be anxious to do so. </s><s> On the other hand, if they are afraid to take your case to trial, your ability to negotiate a fair settlement will be undermined. </s><s> Above all, you must feel comfortable with your attorney. </s><s> You need to trust his or her judgment. </s><s> You

doc#0| feeling anger. </s><s> However, in those instances, he may well try to use your feelings of guilt to get you to accept less than a fair settlement ; so be on your guard. </s><s> Timing Is Everything in Life and in Divorce Time is another element that can be effectively used in

doc#0| , for the sake of maintaining some form of friendly relationship with your ex-husband. </s><s> Rather, your goal is to reach a fair settlement that maximizes both of your respective interests to the greatest extent possible. </s><s> When You Cannot Achieve Your

personal style 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="personal" | lemma_lc="personal"] [lc="style" | lemma_lc="style"]

doc#1| their subordinates, coworkers, and even their bosses. </s><s> As a result, these women's careers were stalling. </s><s> A "tough" personal style , often an advantage for men in business, had emerged as a liability for ambitious women.¹ In response, Jean Hollands doc#1| find them scary. </s><s> This doesn't mean that the world is suddenly being overrun by bitchy women. </s><s> It means that an assertive personal style can be a gender-norm violation for a woman. </s><s> As the psychologist Roberta Nutt, former chair of the Psychology of Women

doc#1| start asking for more important, and therefore more "masculine," jobs, their work may begin to be devalued and their " **personal style** " may suddenly become a problem. </s><s> This could explain why the women who are sent to the Bully Broads program usually hold doc#1| that she is too aggres100 SCARING THE BOYS sive. </s><s> As a result, Ariadne learned in the course of her career to tone down her **personal style** and adopt a less straightforward manner. </s><s> She would even avoid claiming credit for her own ideas (and asking for doc#1| great power and influence in her field. </s><s> The article, about the stock research firm Sanford C. </s><s> Bernstein, described the **personal style** of the firm's then-chair and CEO, Sally Krawcheck, 37. </s><s> Sanford C. </s><s> Bernstein was famous for making tough calls and never

leisure time 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="leisure" | lemma_lc="leisure"] [lc="time" | lemma_lc="time"]

doc#0| he gets to pick it. </s><s> She usually makes the weekend plans because she cares more about where they go and what they do in their **leisure time** than he does. </s><s> Both really care about their kids, so when it comes to issues concerning them, they "respect each other's

doc#1| , and leave behind larger estates when they die. </s><s> Women also fare badly when it comes to noneconomic resources, such as **leisure time** . </s><s> One study shows, for example, that even when both spouses work full-time, a huge percentage of women do most of the

doc#1| that women do far more housework than men, take more responsibility for caring for their children, and have far less **leisure time** than their spouses.² This is true whether they work fulltime, part-time, or work entirely in the home. </s><s> Virginia Valian

doc#2| leisure activity ranging from TV watching to community and socializing activities, resulting in ten less hours of **leisure time** per week. </s><s> As opposed to mothers, there is little difference in the amount of leisure time between fathers with wives who

doc#2| , resulting in ten less hours of leisure time per week. </s><s> As opposed to mothers, there is little difference in the amount of **leisure time** between fathers with wives who work full-time versus fathers with wives who work less than full-time. </s><s> See Melissa A. </s>

eye contact 2

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="eye" | lemma_lc="eye"] [lc="contact" | lemma_lc="contact"]

doc#1| . </s><s> People who are rated high on a "shyness" [too general] scale, for example, have been shown to talk less and engage in less frequent **eye contact** than people who rate low on that scale. 19 CHAPTER 1 Unlike some of Linda's earlier studies, which measured the

doc#1| threats.⁷ It is also true of nonverbal behavior that could be seen to express a dominant [characteristically "male"] attitude, such as making a lot of **eye contact** while speaking.⁸ Sadly, it has even been shown to be true of behavior that could be characterized as simply assertive

doc#1| the videos were coached to use different nonverbal behavior strategies in each: a "dominant style" [idem] (making constant **eye contact** , using a lot of hand gestures, speaking in a loud angry voice, and tightening their face muscles so that they appeared

doc#1| in a loud angry voice, and tightening their face muscles so that they appeared tense); a "submissive style" (avoiding eye contact , making nervous gestures with their hands, speaking in a soft unsteady voice, stammering and hesitating, slouching)

doc#1| in a soft unsteady voice, stammering and hesitating, slouching); a "task-oriented style" (frequently making eye contact , using only calm hand movements, speaking rapidly and with few hesitations); and a "social style" (leaning toward the

good mother 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="good" | lemma_lc="good"] [lc="mother" | lemma_lc="mother"]

doc#1| getting a flexible work schedule or shorter hours so that she can fulfill some of her personal goals, such as being a good mother . </s><s> Goals of this sort are so important to many women that they will sacrifice many of their professional goals, such as

doc#2| why. </s><s> From an early age, girls get the message that they will have to choose between succeeding at work and being a good mother . </s><s> By the time they are in college, women are already thinking about the trade-offs they will 1 make between professional

doc#2| parents might have checked on our homework once in a while, but they rarely sat with us while we completed it. </s><s> Today, a " good mother " is always around and always devoted to the needs of her children. </s><s> Sociologists call this relatively new phenomenon "

doc#2| and identify my real priorities at home and at work, I feel better, and I am more productive in the office and probably a better mother as well. </s><s> Stanford 31 professor Jennifer Aaker's work shows that setting obtainable goals is key to happiness. </s><s> Instead

doc#2| because of another clash of social ideals: The ideal worker is defined as someone always available for work, and the ' good mother ' is defined as always available to her children. </s><s> So ideal-worker women need to prove that, although they weren't

job satisfaction 3

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="job" | lemma_lc="job"] [lc="satisfaction" | lemma_lc="satisfaction"]

doc#1| jobs simply by telling their managers what they needed to improve their working conditions and increase their job satisfaction . </s><s> The responsibility goes the other way too. </s><s> Managers need to realize that women are less likely to ask for promotions or

doc#1| been given? </s><s> And why is she less comfortable asking for changes that would improve her working conditions, enhance her job satisfaction , or help her run her household more efficiently? </s><s> In this chapter, we draw on research in sociology and psychology to

doc#1| Annual report on women's clout in business. </s><s> San Francisco: BrandMechanics. </s><s> Locke, E. </s><s> A. 1976. </s><s> The nature and causes of job satisfaction . </s><s> In The handbook of industrial and organizational psychology, ed. </s><s> M. </s><s> D. </s><s> Dunnette, pages 1297-1349. </s><s> Chicago: Rand

doc#1| <s> Feminism is bad for women's health care. </s><s> Wall Street Journal, March 8. </s><s> Sauser, W., and M. </s><s> York. 1978. </s><s> Sex differences in job satisfaction : A reexamination. </s><s> Personnel Psychology 31:537-547. </s><s> Schein, V. </s><s> E. 1973. </s><s> The relationship between sex role

doc#2| report having more career success (such as higher compensation, a greater number of promotions, greater career and job satisfaction , and more career commitment). </s><s> See Tammy D. </s><s> Allen et al., "Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A doc#2| no difference between men and women in their self-reported level of desire to marry. 3. </s><s> For reviews of studies about job satisfaction and turnover, see Petri Böckerman and Pekka Ilmakunnas, "Job Disamenities, Job Satisfaction, Quit Intentions, and doc#2| of studies about job satisfaction and turnover, see Petri Böckerman and Pekka Ilmakunnas, "Job Disamenities, Job Satisfaction , Quit Intentions, and Actual Separations: Putting the Pieces Together," Industrial Relations 48, no. 1 (2009): 73–

pay satisfaction 2

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="pay" | lemma_lc="pay"] [lc="satisfaction" | lemma_lc="satisfaction"]

doc#1| be a big problem for women: being satisfied with less. </s><s> Expecting Less In 1978, psychologists discovered that women's pay satisfaction tends to be equal to or higher than that of men in similar positions, even though women typically earn less than men doing doc#1| paid be satisfied with her salary under any circumstances? </s><s> Surprisingly, extensive research has documented that pay satisfaction correlates with pay expectations, and not with how much may be possible or with what the market will bear. </s><s> In other words

doc#1| : Spence Publishing Company. </s><s> Graham, M. </s><s> E., and T. </s><s> M. </s><s> Welbourne. 1999. </s><s> Gainsharing and women's and men's relative pay satisfaction . </s><s> Journal of Organizational Behavior 20:1027–1042. </s><s> Granovetter, M. 1982. </s><s> The strength of weak ties. </s><s> American doc#1| , 66, 89 earnings and expectations: in ambiguous situations, 59–60; gender differences in, 41–43; relationship to pay satisfaction , 43 earnings and gender inequality, xii, 1–2, 5–7, 36–37, 41–43, 49, 59–60, 96, 131; influence of chores assigned to doc#1| 218 INDEX Epstein, Cynthia Fuchs, 57, 153–154 Ernst and Young, 82–83 Evangelista, Linda, 98 expectations: impact on pay satisfaction , 43; influence of others' expectations on behavior, 72–73, 74–75; self-fulfilling, 66, 74 Gneezy, Uri, 102 goals:

teaching assistant 2

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="teaching" | lemma_lc="teaching"] [lc="assistant" | lemma_lc="assistant"]

doc#1| courses of their own, the women explained, while most of the female graduate students had been assigned to work as teaching assistants to regular faculty. </s><s> Linda agreed that this didn't sound fair, and that afternoon she asked the associate dean who

doc#1| , while they were in school the male students earned more money than the females because teachers get paid more than teaching assistants . </s><s> Second, when they completed their studies the men looked like better candidates on the job market (and probably got

doc#1| . </s><s> Paula was reluctant to agree, but the associate dean was in a bind and she finally said okay—provided she could have a teaching assistant for the course. 144 LOW GOALS AND SAFE TARGETS When the summer session began, only five students had scored high enough

doc#1| exam to enroll in calculus. </s><s> At the first meeting for summer instructors, the program coordinator told Paula that her teaching assistant would be reassigned to a

precalculus class and she would have to do all the grading and administrative work for her five

doc#1| this. </s><s> Instead, she told the coordinator that she had an arrangement with the associate dean and she still wanted the **teaching assistant**. </s><s> But, since the grading would not be as time-consuming with only five students, Paula offered to split the T.A. with the

female candidate 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="female" | lemma_lc="female"] [lc="candidate" | lemma_lc="candidate"]

doc#2| their own powers of objectivity so that they 8 fail to correct for bias. </s><s> When evaluating identically described male and female candidates for the job of police chief, respondents who claimed to be the most impartial actually exhibited more bias in favor of doc#2| . </s><s> Men of all ages must commit to changing the leadership ratios. </s><s> They can start by actively seeking out qualified female candidates to hire and promote. </s><s> And if qualified candidates cannot be found, then we need to invest in more recruiting, mentoring,

doc#2| this case, having a strong record of public advocacy on women's issues was rated an important hiring criterion when the female candidate had the strong record and not important when the female candidate did not have a strong record. </s><s> No such favoritism was doc#2| was rated an important hiring criterion when the female candidate had the strong record and not important when the female candidate did not have a strong record. </s><s> No such favoritism was extended to the male candidate. </s><s> Other research supports the idea

doc#2| , not the male evaluators, who redefined hiring criteria to the female applicant's benefit and who favored the female candidate over the male candidate in hiring evaluations. </s><s> Importantly, this study found that when evaluators were asked to

glass ceiling 3

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="glass" | lemma_lc="glass"] [lc="ceiling" | lemma_lc="ceiling"]

doc#1| for the intensity of men's resistance to seeing women move into realms that have traditionally been male: "The glass ceiling for those below it is the floor for those above it. </s><s> When we take away our ceiling, we take away their floor, and they have a doc#2| were almost entirely male, but I thought that was due to historical discrimination against women. </s><s> The proverbial glass ceiling had been cracked in almost every industry, and I believed that it was just a matter of time until my generation took our doc#2| or family life. </s><s> " It's also important to note that women who think little progress has been made in breaking through the glass ceiling are more likely to have reduced their aspirations than women who think progress has occurred. </s><s> See Families and Work

doc#2| Business Review 88, no. 9 (2010): 80–85; and Sylvia Ann Hewlett et al., The Sponsor Effect: Breaking Through the Last **Glass Ceiling**, a Harvard Business Review Research Report (December 2010): 5–7. 2. </s><s> Studies have found that people who are mentored doc#2| 1994 and with having a larger share of senior management roles held by women in 1999. </s><s> See George F. </s><s> Dreher, "Breaking the **Glass Ceiling**: The Effects of Sex Ratios and Work-Life Programs on Female Leadership at the Top," Human Relations 56, no. 5 (2003):

cost of child care 2

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="cost" | lemma_lc="cost"] [lc="of" | lemma_lc="of"] [lc="child" | lemma_lc="child"] [lc="care" | lemma_lc="care"]

doc#2| . </s><s> One miscalculation that some women make is to drop out early in their careers because their salary barely covers the **cost of child care** . </s><s> Child care is a huge expense, and it's frustrating to work hard just to break even. </s><s> But professional women need to

doc#2| care is a huge expense, and it's frustrating to work hard just to break even. </s><s> But professional women need to measure the **cost of child care** against their future salary rather than their current salary. </s><s> Anna Fieler describes becoming a mom at thirty-two as "

doc#2| 5 percent of male earners. 8. </s><s> The National Association of Child Care Resource & Referral Agencies, Parents and the High **Cost of Child Care** : 2010 Update (2010), 1, http://eyeonkids.ca/docs/files/cost_report_073010-final.pdf. pdf. 9. </s><s> Child Care Aware of

doc#2| pdf. 9. </s><s> Child Care Aware of America, Parents and the High **Cost of Child Care** : 2012 Report (2012), 7,

doc#2| employment after motherhood, Sandberg suggests that women shift the calculations and measure the current **cost of child care** against their salary ten years from now. </s><s> Why is this a more effective perspective than just considering current costs? </s>

Word Sketch: resultados das buscas por lema na ferramenta Word Sketch do Sketch Engine

Lema: leader

Female leader 11

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 11

query: Query:[lc="female" | lemma_lc="female"] [lc="leader" | lemma_lc="leader"]

doc#1| board, they rated males who had taken leadership positions as having more ability, skill, and intelligence than the **female leaders** and rated the females leaders as more emotional, bossy, and domineering— this despite the fact that the behavior of the

doc#1| had taken leadership positions as having more ability, skill, and intelligence than the female leaders and rated the **females leaders** as more emotional, bossy, and domineering—this despite the fact that the behavior of the men and women playing

doc#1| . </s><s> Cambridge, Mass.: Harvard University Press. </s><s> Butler, D., and F. </s><s> L. </s><s> Geis. 1990. </s><s> Nonverbal affect responses to male and **female leaders** : Implications for leadership evaluation. </s><s> Journal of Personality and Social Psychology 58:48–59. 202 REFERENCES

doc#2| off the hook. </s><s> Or even worse, they accuse me of blaming the victim. </s><s> Far from blaming the victim, I believe that **female leaders** are key to the solution. </s><s> Some critics will also point out that it is much easier for me to lean in, since my financial

doc#2| directors in the division—a critical mass—the negativity and grumbling began to die down. </s><s> It became normal to have **female leaders** , and by 2000, the stigma seemed to have dissipated. </s><s> Sadly, when those senior women later left and the critical mass

doc#2| faith that women could be as successful as their male peers shrank with it. </s><s> Everyone needs to get more comfortable with **female leaders** —including female leaders

themselves. Since 1999, editor Pattie Sellers of Fortune magazine has overseen an annual
 doc#2| successful as their male peers shrank with it. Everyone needs to get more
 comfortable with female leaders—including female leaders themselves. Since 1999,
 editor Pattie Sellers of Fortune magazine has overseen an annual conference that she calls
 doc#2|. Because the vast majority of leaders are men, it is not possible to generalize
 from any one example. But the dearth of female leaders causes one woman to be
 viewed as representative of her entire 6 gender. And because people often discount
 and dislike
 doc#2| causes one woman to be viewed as representative of her entire 6 gender. And
 because people often discount and dislike female leaders, these generalizations are often
 critical. This is not just unfair to the individuals but reinforces the stigma that
 doc#2| for our daughters, and for our sons. If we push hard now, this next wave can
 be the last wave. In the future, there will be no female leaders. There will
 just be leaders. When Gloria Steinem marched in the streets to fight for the
 opportunities that so many of us
 doc#2| the stalled revolution" in her book The Second Shift (New York: Avon Books, 1989),
 12. 13. It should be noted that not all female leaders are supportive of women's
 interests. See Nicholas D. Kristof, "Women Hurting Women," New York
 Times, September 29,

Senior leader 1

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="senior" | lemma_lc="senior"] [lc="leader" | lemma_lc="leader"]

doc#2| in 1995. In each entry-level job after graduation, my colleagues were a
 balanced mix of male and female. I saw that the senior leaders were almost entirely
 male, but I thought that was due to historical discrimination against women. The
 proverbial

doc#2| business decisions, it is even harder to give individuals honest feedback. This
 is true for entry-level employees, senior leaders, and everyone in between. One
 thing that helps is to remember that feedback, like truth, is not absolute. Feedback
 is an

doc#2| their families' future. As the years go by, compensation often increases.
 Flexibility typically increases, too, as senior leaders often have more control over
 their hours and schedules. And what about men who want to leave the workforce?
 If we make it

doc#2|, brought her children to the office when her babysitter was sick. Both my
 boss, Omid, and David Fischer, the most senior leader on my team, were steadfast supporters
 and did not allow others to take over parts of my job. Slowly, it began to dawn on
 me

doc#2| find that more men than women aspire to top positions, a notable exception is a 2004
 Catalyst survey of about 700 female senior leaders and 250 male senior leaders working in
 Fortune 1000 companies. This survey found comparable aspirations to reach the
 doc#2| aspire to top positions, a notable exception is a 2004 Catalyst survey of about 700
 female senior leaders and 250 male senior leaders working in Fortune 1000 companies.
 This survey found comparable aspirations to reach the CEO level among women
 and men

Lemma: woman

Successful woman 18

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 20

query: Query:[lc="successful" | lemma_lc="successful"] [lc="woman" | lemma_lc="woman"]

doc#0| ; Pat Mastandrea, president, Cheyenne Group; Janice Reals Ellig, Co-CEO, Chaddick Ellig Inc. and author of What Every **Successful Woman** Knows; Leil Lowndes, author of How to Make Anyone Fall in Love with You; G. </s><s> G. </s><s> Michelson, former senior vice president of

doc#0| doing more than your share around the house? </s><s> There is an art to getting what you deserve. </s><s> It is called negotiating. </s><s> As the **successful women** we interviewed noted: whether you like it or not, you have to "deal with it. </s><s> " If you want to get what you deserve, you have

doc#0| or the seminars I teach on negotiating for women. </s><s> I could also point to the body of interviews we conducted with **successful women** across a wide range of fields, upon which this book is based. </s><s> However, what truly qualifies me to write this book is that I

doc#0| . </s><s> Every industry has different norms for what to wear. </s><s> To get an idea of how you should dress, watch what the most **successful women** at your company wear at different times. </s><s> Then try to emulate them, but choose the types of clothes that look good on you

doc#0| weapon. </s><s> " Janice Reals Ellig, Co-CEO at the executive search firm of Chaddick Ellig Inc. and the author of What Every **Successful Woman** Knows, suggests that one way for a woman to avoid being seen as too aggressive is "not to keep pushing" if you encounter

doc#0| happens, but often women simply fail to realize that they can question what is being offered and ask for something else. </s><s> **Successful women** understand that almost everything is negotiable—although you do not want to negotiate everything. </s><s> They know how to

doc#0| at Barclays Capital, considers this one of the "major strengths women bring to the table," and it is often one reason why **successful women** have been able to get to where they are. </s><s> They make sure that they are better prepared than the people with whom they are

doc#0| , screaming, and haggling. </s><s> Lisa Gersch, president of strategic initiatives at NBC Universal, understands, as do most **successful women** , that it is none of those things. </s><s> She says that some men in the entertainment industry like to scream and yell when they do

doc#1| hold tighter to the conviction that hard work alone is—or should be—sufficient. </s><s> Even enormously accomplished and **successful women** often retain a strong wish for the rewards of their success to be dispensed by others. </s><s> Louise, 37, a high-ranking power doc#1| goes further: "Relying on women themselves to compensate for structural inequities is inherently unfair, even to **successful women** , and makes less successful women vulnerable to self-blame and victim blaming from others. </s><s> "79 Although this is

doc#1| themselves to compensate for structural inequities is inherently unfair, even to **successful women**, and makes **less successful women** vulnerable to self-blame and victim blaming from others. </s><s> "79 Although this is undoubtedly true, more pragmatic

doc#1| competence and self-confidence. 107 CHAPTER 4 Whether or not this advice seems offensive or useful, it appears that **successful women** have taken heed. </s><s> Research on the leadership styles of men and women has found that highly successful women do employ

doc#1| appears that successful women have taken heed. </s><s> Research on the leadership styles of men and women has found that highly **successful women** do employ more communal types of behavior and a softer style than equally successful men.⁸² An article in the June 10,

doc#1| at their names. 114 FEAR OF ASKING Extreme discomfort with negotiating can afflict even extremely powerful and **successful women** . </s><s> In 2000, Linda conducted a negotiation workshop with about 20 female physician executives—women doctors in doc#1| about negotiating, such as saying it makes them feel insecure and defensive. </s><s> Only 14 percent of these accomplished and **successful women** expressed any positive emotions about negotiating, such as saying that it makes them feel powerful and assertive. </s><s> The

doc#1| in their businesses the kind of growth I'm experiencing now. </s><s> " Power Prohibitions As Elsbeth's experience shows, even **successful women** can find themselves blocked from achieving the same levels of business success achieved by their male peers. </s><s> How and

doc#2| the most pervasive is that they leave before they leave. </s><s> The classic scenario unfolds like this. </s><s> An ambitious and **successful woman** heads down a challenging career path with the thought of having children in the back of her mind. </s><s> At some point, this

doc#2| , these generalizations are often critical. </s><s> This is not just unfair to the individuals but reinforces the stigma that **successful women** are unlikeable. </s><s> A perfect and personal example occurred in May 2012, when a Forbes blogger posted an article entitled "

doc#2| June 2012, Barnard president Debora Spar wrote about this messy and complicated emotion, exploring why she and so many **successful women** feel so guilty. </s><s> She decided that it's because women "have been subtly striving all our lives to prove that we have picked

doc#2| <s> Ridgeway, "Gender, Status, and Leadership," Journal of Social Issues 57, no. 4 (2001): 637–55. </s><s> It should be noted that **successful women** pay a likeability penalty specifically in arenas considered to be male domains. 4. </s><s> Cyndi Kernahan, Bruce D. </s><s> Bartholow

Professional woman 9

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 12

query: Query:[lc="professional" | lemma_lc="professional"] [lc="woman" | lemma_lc="woman"]

doc#0| finds that, among female executives in the entertainment industry, there is "an automatic mutual respect when **professional women** negotiate with each other; whereas with a man you have to prove yourself. </s><s> " But you cannot assume that just because you doc#0| : "Most women are not informed about what assets they have in their marriage. </s><s> " She recalled speaking at a seminar with 60 **professional women** in attendance. </s><s> All of them had stock portfolios, yet when she asked them what was in their portfolios, none of them could

doc#1| ways, punishing the woman who posed it. </s><s> She may pay a price in her private life as well as at work. </s><s> In Creating A Life: **Professional Women** and the Quest for Children, the economist Sylvia Ann Hewlett reports that "the more successful the woman, the less

doc#1| good results, this perpetuates the notion that women make worse negotiators than men. </s><s> Even the most successful **professional women** can find themselves hampered

by the widespread tendency to grant inferior agreements to women than to men. </s><s> Elsbeth, 56

doc#1| is grossly and visibly inequitable. . . . The imbalance exists among all groups of women who live with men, including professional women . </s><s> Married women who work for pay average about thirty-three hours of housework per week—about twothirds of the total

doc#1| female advantage: Women's ways of leadership. </s><s> New York: Doubleday/Currency. </s><s> Hewlett, S. </s><s> A. 2002. </s><s> Creating a life: Professional women and the quest for children. </s><s> New York: Talk Miramax Books. </s><s> Hodgins, H. </s><s> S., E. </s><s> Liebeskind, and W. </s><s> Schwartz. 1996. </s><s> Getting

doc#1| women's work, 54–55; costs to women's health, 55; market costs, 56–58; social costs, 55–56 Creating a Life: Professional Women and the Quest for Children (Hewlett), 103 Crittenden, Ann, 44–45 Crosby, Faye, 41–42, 56, 78 Cross, Susan, 118

doc#2| important and difficult work of all, women who take time out of the workforce pay a big career penalty. </s><s> Only 74 percent of professional women will rejoin the workforce in any capacity, and only 40 percent will 14 return to full-time jobs. </s><s> Those who do rejoin will

doc#2| year. </s><s> Average annual earnings decline by 30 percent after 16 two to three years, which is the average amount of time that professional women off-ramp from the 17 workforce. </s><s> If society truly valued the work of caring for children, companies and institutions

doc#2| covers the cost of child care. </s><s> Child care is a huge expense, and it's frustrating to work hard just to break even. </s><s> But professional women need to measure the cost of child care against their future salary rather than their current salary. </s><s> Anna Fielier doc#2|. </s><s> " Not surprisingly, a lack of spousal support can have the opposite effect on a career. </s><s> In a 2007 study of well-educated professional women who had left the paid workforce, 60 percent cited their husbands 12 as a critical factor in their decision. </s><s> These women

doc#2| on hold. </s><s> In the following four years, I gave two talks on women in the workplace, both behind closed doors to professional women's groups at nearby Stanford. </s><s> Then one day, Pat Mitchell called to tell me that she was launching TEDWomen and invited me to

Talented woman 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="talented" | lemma_lc="talented"] [lc="woman" | lemma_lc="woman"]

doc#1| or alert the female professor to her mistake. </s><s> The university was saving money and enjoying the benefits of a talented woman's hard work and expertise. </s><s> He didn't see the long-term damage to his institution and to society from not correcting such

doc#1| the behavior and beliefs of others. </s><s> It can be achieved by men in positions of power making a commitment to mentoring talented women . </s><s> It can be achieved by a lot of people paying closer attention to the different ways in which they treat men and women and

doc#1| to lawsuits when such discrepancies are discovered. </s><s> They also risk souring morale in their organizations and seeing talented women leave for better-paying jobs when they realize that they've been treated shabbily. </s><s> Worker turnover costs businesses

doc#2|. </s><s> Raising this topic in the workplace would give most employment lawyers a heart attack. </s><s> But after watching so many talented women pass on opportunities for

unspoken reasons, I started addressing this issue directly. </s><s> I always give people the option

doc#2| basic benefits. </s><s> Too many work standards remain inflexible and unfair, often penalizing women with children. </s><s> Too many talented women try their hardest to reach the top and bump up against systemic barriers. </s><s> So many others pull back because they do not

doc#2| position" as an important career goal. </s><s> See Sylvia Ann Hewlett and Carolyn Buck Luce, "Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success," Harvard Business Review 83, no. 3 (2005): 48. </s><s> Studies on job attribute preferences find that

doc#2| , unpublished table (2011). 6. </s><s> Sylvia Ann Hewlett and Carolyn Buck Luce, "Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success," Harvard Business Review 83, no. 3 (2005): 44. 7. </s><s> David Cotter, Paula England, and Joan Hermsen,

Married woman 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="married" | lemma_lc="married"] [lc="woman" | lemma_lc="woman"]

doc#1| inequitable. . . . The imbalance exists among all groups of women who live with men, including professional women. </s><s> Married women who work for pay average about thirty-three hours of housework per week—about twothirds of the total household work. </s>

doc#2| and is reluctant to hand over responsibility, or worse, questions the father's efforts, he does less. </s><s> Whenever a married woman asks me for advice on coparenting with a husband, I tell her to let him put the diaper on the baby any way he wants as long as

doc#2| to an even greater extent. </s><s> When I was in business school, I attended a Women in Consulting panel with three speakers: two married women with children and one single woman without children. </s><s> After the married women spoke about how hard it was to balance

doc#2| panel with three speakers: two married women with children and one single woman without children. </s><s> After the married women spoke about how hard it was to balance their lives, the single woman interjected that she was tired of people not taking

doc#2| . </s><s> A study of women from the Harvard graduating classes of 1988 to 1991 found that fifteen years after graduation, married women with children who had become M. </s><s> D.s had the highest labor force participation rate (94.2%), while married women with

doc#2| , married women with children who had become M. </s><s> D.s had the highest labor force participation rate (94.2%), while married women with children who went on to get other degrees had much lower labor force participation rates: Ph.D.s (85.5%), J. </s><s> D.s (

Powerful woman 3

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="powerful" | lemma_lc="powerful"] [lc="woman" | lemma_lc="woman"]

doc#2| , I'm a long way from mastering the art of feeling confident. </s><s> In August 2011, Forbes put 15 out its annual World's 100 Most Powerful Women list. </s><s> I'm savvy enough to know that the list wasn't based on a scientific formula and that magazines love these features

doc#2| as readers click through each name. </s><s> Still, I was shocked--no, horrified--to learn that Forbes ranked me as the fifth most powerful woman in the world, right after German chancellor Angela Merkel, Secretary of State Hillary Clinton, Brazilian president doc#2| has to be Joe McCarthy in order to be called ruthless. </s><s> All a woman needs to do is put you on hold. </s><s> " Real change will come when powerful women are less of an exception. </s><s> It is easy to dislike senior women because there are so few. </s><s> If women held 50 percent of the top

doc#2| 15. </s><s> Caroline Howard, "The World's 100 Most Powerful Women : This Year It's All About Reach," Forbes, August 24, 2011,

doc#2| COO Sheryl Sandberg. </s><s> ABOUT THE BOOK Sheryl Sandberg--Facebook COO, ranked eighth on Fortune's list of the 50 Most Powerful Women in Business--has become one of America's most galvanizing leaders, and an icon for millions of women juggling work and

doc#2| on this page, about keeping your hand up? 8. </s><s> Why did Sandberg respond so negatively to being named the fifth most powerful woman in the world? 9. </s><s> When negotiating, Sandberg tells women to use the word "we" rather than "I. </s><s> " Why does the choice of

First woman 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="first" | lemma_lc="first"] [lc="woman" | lemma_lc="woman"]

doc#0| she realized what those concerns were, she could address them and persuade him to become a member. </s><s> Kitty D'Alessio, the first woman and first American to serve as president of Chanel, calls this skill "listening under. </s><s> " Developing the ability to doc#0| , or How to Satisfy Everyone's Interests Kitty D'Alessio had just been appointed president of Chanel. </s><s> She was the first woman , and the first American, ever to hold that position. </s><s> She inherited a chief designer who she didn't believe had the right doc#2| more in men, who are statistically more likely to stay. </s><s> Judith Rodin, president of the Rockefeller Foundation and the first woman to serve as president of an Ivy League university, once remarked to an audience of women my age, "My generation fought so doc#2| often been contingent upon a woman not speaking out but fitting in, or more colloquially, being "one of the guys. </s><s> " The first women to enter corporate America dressed in manly suits with button-down shirts. </s><s> One veteran banking executive told me that

doc#2| it his mission to close this gap. </s><s> He began by appointing Youngme Moon as senior associate dean of the MBA program, the first woman to hold that position in the school's century-plus history. </s><s> He also created a new position for Robin Ely, an expert on

Woman in business 7

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 9

query: Query:[lc="women" | lemma_lc="women"] [lc="in" | lemma_lc="in"] [lc="business" | lemma_lc="business"]

doc#0| Taylor, senior vice president of human resources at Prudential Financial, Inc., posited the one unbreakable rule for women in business : "Whatever you do, you can't cry. </s><s> " Crying is the emotional display that men most dread. </s><s> It can be deadly for a woman in

doc#1| called the Growth and Leadership Center, recognized a new need in her field: Someone had to teach tough, capable **women in business** to tone down their act. </s><s> Women with enormous passion for their jobs and little tolerance for incompetence were doc#1| not 15 years ago, but in the year 2000, and this woman's experience, Heffernan points out, is not unusual. </s><s> "Most men and **women in business** have never seen a female CEO—much less worked with one. </s><s> "38 Another problem women encounter is that the more power and doc#1| gender equity. </s><s> The "C200 Business Leadership Index 2002," a publication of the Committee of 200, an organization of **women in business** , includes several statistics that support the theory that women frequently encounter roadblocks in conventional doc#1| of economic recovery in its small rust-belt city. </s><s> Nonetheless, she struggles against entrenched attitudes toward **women in business** every day—so much so that she has developed a favorite expression: "I'm going to have my guys deal with that. </s><s> " Time after doc#1| , 30 July. —. 2002b. </s><s> Union Members Summary, Press Release, 17 January. </s><s> U.S. Small Business Administration. 2001. </s><s> **Women in business** , 2001 report. </s><s> Useem, J. 2002. </s><s> Tyrants, statesmen, and destroyers: A brief history of the CEO. </s><s> Fortune, 18 November, doc#2| voices at the highest levels, we will expand opportunities and extend fairer treatment to all. </s><s> Some, especially other **women in business** , have cautioned me about speaking out publicly on these issues. </s><s> When I have spoken out anyway, several of my comments doc#2| a third of the women. </s><s> Notably, the proportion of women describing themselves as "very ambitious" was higher among **women in business** (43 percent) and law and medicine (51 percent). 10. </s><s> Eileen Patten and Kim Parker, A Gender Reversal on Career doc#2| Sheryl Sandberg. </s><s> ABOUT THE BOOK Sheryl Sandberg—Facebook COO, ranked eighth on Fortune's list of the 50 Most Powerful **Women in Business** —has become one of America's most galvanizing leaders, and an icon for millions of women juggling work and family. </s><s> In

Women in leadership roles 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="women" | lemma_lc="women"] [lc="in" | lemma_lc="in"] [lc="leadership" | lemma_lc="leadership"] [lc="roles" | lemma_lc="roles"]

doc#1| to their beliefs, memory researchers have found.³² A final factor is that this same man might shy away from putting **women in leadership roles** , thereby limiting his opportunities to observe women behaving in ways inconsistent with his belief, as well as

doc#1| on leadership by Alice Eagly, Mona Makhijani, and Bruce Klonsky confirms that we require different behavior from **women in leadership roles** than we require from men: Men are judged to be equally effective as leaders whether they use autocratic or democratic

doc#1| roles was exactly the same. </s><s> However, when the participants were asked directly about their attitudes toward men and **women in leadership roles** , they exhibited no sex biases and believed that they held none.²⁶ Researchers speculate that many people object to

doc#2| , and yet we have both arrived at the same conclusion. </s><s> Conditions for all women will improve when there are more **women in leadership roles** giving strong 13 and powerful voice to their needs and concerns. </s><s> This brings us to the obvious question—how? </s><s> How are we

doc#2| every industry, the proverbial old-boy network continues to flourish. </s><s> And since there are already a reduced number of **women in leadership roles** , it is not possible for the junior women to get enough support unless senior men jump in too. </s><s> We need to make male leaders

doc#2| there will be to conform, and the more they will do for other women. </s><s> Research already suggests that companies with more **women in leadership roles** have better work-life policies, smaller gender gaps in executive compensation, and 26 more women in midlevel

Women's progress 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="women's" | lemma_lc="women's"] [lc="progress" | lemma_lc="progress"]

doc#1| education for women all contributed to a dramatic improvement in women's economic status. </s><s> But our assumptions about **women's progress** often far outstrip reality. </s><s> Much of that progress slowed almost to a standstill in the 1990s. </s><s> For full-time workers,

doc#1| in 1990, but between 1990 and 2000 that ratio increased only 1.6 percentage points, from 71.6 percent to 73.2.12 **Women's progress** into positions of leadership in professions that were previously closed to them has also been far from complete. </s><s> In

doc#1| have gotten as much mileage as possible out of the changes we've already made—and that new solutions need to be found if **women's progress** is to continue. </s><s> One of these solutions must be a change in society's attitudes toward women who assert themselves. </s>

doc#1| Although several factors probably contribute to this reality, the likelihood that subtle forms of sanctioning deter **women's progress** cannot be overlooked. </s><s> Even though much of the available data in this area can tell us only that a gender gap in earnings

doc#1| out and do things with people in this town that the women were not. </s><s> " Elsbeth believes that people's attitudes slow down **women's progress** in business to such a degree that "the average male has a ten-year advantage—at least in our country—a minimum of a

Women's behavior 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="women's" | lemma_lc="women's"] [lc="behavior" | lemma_lc="behavior"]

doc#1| . </s><s> This assumption—the result of powerful social influences that go to work the day a woman is born—has a broad impact on **women's behavior** . </s><s> Instead of looking for ways to improve a difficult situation, women often assume that they are "stuck" with their

doc#1| , and seemingly confirming the expectations they have been resisting, it may become an important force in pushing **women's behavior** into line with prevailing gender-role ideas. </s><s> In this way the stereotype that women make bad negotiators, for example,

doc#1| must be more concerned than men about creating a good impression: It's that particularly in the realm of negotiating, **women's behavior** is more rigidly restricted than men's. </s><s> And an extensive body of research has found clear evidence that when women stray

doc#1| why women frequently feel punished for asking for what they want. </s><s> We examine some of the constraints society places on **women's behavior** —constraints that have persuaded many women that asking is not an effective strategy for achieving their goals. </s><s> We

doc#2| , then they agreed. </s><s> It was a watershed moment for me. </s><s> A moment when I witnessed how an internal barrier can alter women's behavior . </s><s> A moment when I realized that in addition to facing institutional obstacles, women face a battle from within. </s><s> When I

Lema: female

Female student 20

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 20

query: Query:[lc="female" | lemma_lc="female"] [lc="student" | lemma_lc="student"]

doc#1| more money) and who had simply accepted the initial offer he or she had received.

</s><s> It turned out that only 7 percent of the female students had negotiated but 57 percent (eight times as many) of the men had asked for more money. </s><s> Linda was particularly

doc#1| even in situations in which they know that negotiation is appropriate and expected (like the female students in the starting salary study). </s><s> In another one of Linda's studies, 20 percent of the women polled said that they never

doc#1| teaching courses of their own. </s><s> Since then, Linda has encountered numerous other examples of this problem. </s><s> One year, a female student asked why two male students had been allowed to participate in the university's May graduation ceremony even though

doc#1| May graduation ceremony even though they weren't going to complete their degree requirements until late summer. </s><s> The female student would have liked to be part of the ceremony too but assumed she needed to finish her degree requirements first. </s><s> She never

doc#1| either privately, on paper, or out loud to a peer. </s><s> Although there were no gender differences between the male and female students' predictions in the private condition, the female students' estimates were lower in the presence of a peer (the males'

doc#1| there were no gender differences between the male and female students' predictions in the private condition, the female students' estimates were lower in the presence of a peer (the males' estimates did not change).⁶⁴ A review of the research in this

doc#1| of mazes on average. </s><s> Then the researchers asked the same students to participate in a "tournament," in which three female students and three male students would compete to see who could complete the most mazes in a set amount of time. </s><s> The winner would be

doc#1| because it makes me so uncomfortable; I hope to change that. </s><s> " The differences between the responses of male and female students are so constant and predictable, Linda can almost always identify the sex of the students from their answers without

doc#1| them engaged in an activity (such as playing a sport), displaying prized possessions (such as a car), or alone. </s><s> Female students were more likely to submit pictures of themselves with other people. </s><s> The authors concluded that women tend to define

doc#1| can have a profound impact on how they feel about asking for what they want.¹⁸ In one study, Lisa Barron observed male and female students as they participated in a job negotiation. </s><s> Afterward, she interviewed them to understand their goals and strategies. </s>

doc#1| the highest amount the company would pay for this position. </s><s> Male students estimated this amount to be much greater than female students thought it would be.¹⁵ In another study, students were given detailed information about the facts of a dispute in a

doc#1| can safely employ in our society today. </s><s> In the earliest study of this issue, which we described in chapter 2, male and female students completed a task and then decided either the amount they should be paid for their work or the amount another person who doc#1| their names attached and the rest were told that their letters would not be linked with their names. </s><s> Wade suspected that female students who believed an evaluator would connect their letters with their names (and therefore would know they were women) doc#2| than it actually is. </s><s> Assessments of students in a surgery rotation found that when asked to evaluate themselves, the female students gave themselves lower scores than the male students despite faculty evaluations that 4 showed the women outperformed doc#2| for him so he decided to do away with the old handraising system during rounds. </s><s> Instead, he started calling on male and female students evenly. </s><s> He quickly realized that the women knew the answers just as well—or even better—than the men. </s><s> In one day he

doc#2| . </s><s> A 2012 study found that when evaluating identical résumés for a lab manager position from a male student and a female student , scientists of both sexes gave better marks to the male applicant. </s><s> Even though the students had the same doc#2| % vs. 21%), and persuading others (20% vs. 12%). </s><s> In only one skill, ethical issues, did a slightly higher percentage of female students (26%) than male students (25%) rank themselves in the top quintile of their class. 7. </s><s> For studies on how women estimate

doc#2| that if forced to choose between getting married or having a career, 18 percent of the male students and 38 percent of the female students in their study would choose getting married. </s><s> They also found that 67 percent of the male students and 49 percent of the doc#2| in their study would choose getting married. </s><s> They also found that 67 percent of the male students and 49 percent of the female students would choose having a career over getting married. </s><s> Notably, about 22 percent of the men and 15 percent of the women doc#2| , who rose to the top when there were more barriers to women's advancement, held the most gender bias toward their female students . </s><s> This finding suggests that queen bee behaviors are a consequence of gender discrimination. 13. </s><s> Katherine Stroebe et

Female employee 13

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 14

query: Query:[lc="female" | lemma_lc="female"] [lc="employee" | lemma_lc="employee"]

doc#1| opportunities. </s><s> They can do this by paying attention to what men and women ask for and by extending the same benefits to female employees that male employees request. </s><s> Otherwise, even if they're committed to treating men and women equitably, the men they

doc#1| and receives some significant reward or opportunity, a really good manager will consider doing the same for his or her female employees with the same qualifications. </s><s> And the best managers will investigate whether any of the women they supervise have

doc#1| they hold about women and men and trying to be more self-conscious about how they interpret the behavior of their female employees , evaluate their work, and make decisions regarding compensation and advancement. 81 CHAPTER 3 Deloitte and Touche,

doc#2| that he had a "breakfast or lunch only policy" with employees because he felt uncomfortable going out to dinner with female employees and wanted to make access equal. </s><s> Sharon Meers worked at Goldman at the time and said Steel's decision caused a bit of a

doc#2| <s> Deloitte's Leading to WIN Women's Initiative is a good example. </s><s> Deloitte had already established a program to support female employees , who still remained underrepresented at the highest levels of the company. </s><s> This prompted Chet Wood, CEO of Deloitte

doc#2| paternity leave. </s><s> When family friendly benefits like paternity leave or reduced work hours are offered, both male and female employees often worry that if they take advantage of these programs, they will be seen as uncommitted to their jobs. </s><s> And for good

doc#2| that men nominated themselves more quickly than women. </s><s> The Google management team shared this data openly with the female employees , and women's self-nomination rates rose significantly, reaching roughly the same rates as men's. </s><s> All the feedback

doc#2| . </s><s> And since the majority of managers are men, we need them to feel comfortable addressing these issues directly with female employees . </s><s> When a woman sits on the side of a room, a man needs to be able to wave her over to the table and explain why so she will know to

doc#2| inject gender into every discussion. </s><s> I know a male CEO who is enormously dedicated to hiring and promoting women. </s><s> When a female employee kicked off a negotiation by insisting that she should have a higher title and was underleveled because she was a woman,

doc#2| ? </s><s> " can later be accused of basing a personnel decision on this information. </s><s> As a result, a manager who is trying to help a female employee by pointing out a gender-driven style difference could be charged with discrimination for doing so. </s><s> The first time I

doc#2| marriages viewed the presence of women in the workforce less favorably. </s><s> They also denied promotions to qualified female employees more often and were more likely to think that companies with a higher percentage of female employees ran less smoothly. </s>

doc#2| to qualified female employees more often and were more likely to think that companies with a higher percentage of female employees ran less smoothly. </s><s> The researchers speculated that men in traditional marriages are not overtly hostile toward women doc#2| 2008): 4, http://www.rctaylor.com/Images/A_Business_Case_for_Women.pdf. 8.

</s><s> Lloyds TSB found that their female employees tended not to put themselves up for promotion despite being 8 percent more likely to meet or surpass performance

doc#2| 64; Julie Holliday Wayne and Bryanne L. Cordeiro, "Who Is a Good Organizational Citizen? </s><s> Social Perception of Male and Female Employees Who Use Family Leave," Sex Roles 49, nos. 5–6 (2003): 233–46; and Tammy D. Allen and Joyce E. Russell, "Parental Leave

Female executive 8

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 9

query: Query:[lc="female" | lemma_lc="female"] [lc="executive" | lemma_lc="executive"]

doc#0| bond with them. </s><s> Although this approach is useful with men, it is even more important when you negotiate with women. </s><s> One female executive we interviewed notes: When you negotiate with women, it is better if you know something personal about them so you can "

doc#0| NEGOTIATING You can connect with some women just because you are both women. </s><s> KPMG's Terri Santisi finds that, among female executives in the entertainment industry, there is "an automatic mutual respect when professional women negotiate with each

doc#0| , Business and Professional Women, 9 to 5 National Association of Working Women, the National Association for Female Executives , or the Association of Women in Real Estate may be helpful. </s><s> Employees or ex-employees are an excellent resource for doc#0| of mine negotiate an employment package well beyond anything she initially thought was possible. </s><s> My client was a female executive who was an excellent negotiator except when it came to negotiating for herself. </s><s> She had spent most of her career at one

doc#2| ! </s><s> You people are not good at listening! </s><s> " Eventually, a few more men interjected and he allowed it. </s><s> Then the only other female executive at the dinner decided to speak up—and he did it again! </s><s> He chastised her for interrupting. </s><s> After the meal, one of the male

doc#2| return to the workforce after becoming a mother. </s><s> "When I first started working, there were lots of scary stories about female executives who ignored their kids or weren't home enough," she told me. </s><s> "Everyone in our office talked about one executive whose

doc#2| by arguing that it cannot be gender related because—aha!—both men and women have problems with that particular female executive . </s><s> But the success and likeability penalty is imposed by both men and women. </s><s> Women perpetuate this bias as well. </s><s> Of course

doc#2| women help one another, the more we help ourselves. </s><s> Acting like a coalition truly does produce results. </s><s> In 2004, four female executives at Merrill Lynch started having lunch together once a month. </s><s> They shared their accomplishments and frustrations. </s>

doc#2| 13. </s><s> A 2012 report by Dow Jones found that successful, venture-backed start-ups have a higher median proportion of female executives (7.1 percent) compared to unsuccessful start-ups (3.1 percent). </s><s> Likewise, Herring (2009) found that racial and

Female applicant 8

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 8

query: Query:[lc="female" | lemma_lc="female"] [lc="applicant" | lemma_lc="applicant"]

doc#1| sometimes fail to hire the most talented people for the jobs they need to fill, and their companies as well as the female applicants lose out. </s><s> With this happening in every type of business at every level, we as a society are inevitably misusing our

doc#1| potential applicants for a hypothetical job. </s><s> When less than 25 percent of the applicant pool was female, the MBAs rated female applicants lower (and also perceived them as more stereotypically feminine) than they did when larger percentages of the pool

doc#2| possessed a weaker educational record, that quality was rated as less important. </s><s> This favoritism was not shown to female applicants . </s><s> If anything, the reverse happened. </s><s> When a woman possessed a particular skill, ability, or background, that quality

doc#2| hiring criteria when a man had these qualities than when he did not. </s><s> This kind of favoritism was not shown toward the female applicant . </s><s> In fact, when it came to possessing a strong educational record, the study found a trend toward the reverse in that when

doc#2| <s> In fact, when it came to possessing a strong educational record, the study found a trend toward the reverse in that when a female applicant had a strong educational record that quality was rated as a less important hiring criterion then when she did not

doc#2| the authors conducted the same kind of experiment for a stereotypically female job of women's studies professor, the female applicant got a boost. </s><s> In this case, having a strong record of public advocacy on women's issues was rated an important hiring doc#2| to hiring evaluations, male evaluators gave more positive evaluations to the male applicant than to the identical female applicant, while women gave equivalent evaluations. </s><s> In the women's studies professor experiment the bias was driven by the doc#2| by the female evaluators. </s><s> It was the female evaluators, not the male evaluators, who redefined hiring criteria to the female applicant's benefit and who favored the female candidate over the male candidate in hiring evaluations. </s><s> Importantly, this study

Female manager 7

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="female" | lemma_lc="female"][lc="manager" | lemma_lc="manager"]

doc#1| because most of them were leaving before they qualified for partner. </s><s> The average annual turnover rate among female managers was huge: 33 percent. </s><s> The task force also calculated that every percentage point in turnover translated into an doc#1| this study, a group of undergraduates was given the Schein Descriptive Index and asked to identify words that describe female managers. </s><s> Although female subjects chose words and phrases such as able to separate feelings from ideas, competent, creative, doc#1| stable, helpful, intelligent, objective, self-controlled, sympathetic, and well-informed to describe female managers, male subjects chose terms such as bitter, deceitful, easily influenced, frivolous, hasty, nervous, passive, doc#1| inflexible positions) much more than women did.⁸ In two other studies that compared the characteristics of male and female managers, the business writer and consultant Sally Helgesen found that men were much less likely than women to share doc#1| 57:95–100. —. 1975. </s><s> Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. </s><s> Journal of Applied Psychology 60:340–344. </s><s> Schein, V. </s><s> E., and R. </s><s> Mueller. 1992. </s><s> Sex-role stereotyping and requisite doc#2| significantly more likely than men to continue to perform the same function even when they take on new duties. </s><s> And when female managers move up, they are more likely to do so internally instead of 4 switching to a different company. </s><s> At times, staying in the doc#2| 1 (2012): 258–78. </s><s> A study of seventy-two large U.S. corporations found that having a higher proportion of lower-level female managers in the 1980s and early 1990s was positively associated with having more work-life HR policies in 1994 and with having a

Female colleague 3

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="female" | lemma_lc="female"][lc="colleague" | lemma_lc="colleague"]

doc#1| felt confident that she deserved the promotion she wanted (perhaps because she was comparing herself to both male and female colleagues). </s><s> So she spoke to her boss. </s><s> The colleagues who'd been promoted, it turned out, had received offers from other doc#2| men considered any time they spent thinking about an issue—even time in the shower—as billable hours. </s><s> His wife and her female colleagues, however, would decide that they were not at their best on a given day and discount hours they spent at their desks to be

doc#2| . </s><s> However, when a woman negotiates on her own behalf, she violates the perceived gender norm. </s><s> Both **male and female colleagues** often resist working with a woman who has negotiated for a higher salary because she's seen as more demanding than a

doc#2| the top, this really makes employees think twice. </s><s> A more junior woman (or man) can also intervene in the situation when a **female colleague** has been interrupted. </s><s> She can gently but firmly tell the group, "Before we move on, I'd like to hear what [senior woman]

doc#2| . </s><s> In all likelihood, men who share this attitude are unaware of how their conscious and unconscious beliefs hurt their **female colleagues**. </s><s> Another bias arises from our tendency to want to work with people who are like us. </s><s> Innovisor, a consulting firm,

doc#2| feel that we are competing against one another anymore, but some still do. </s><s> In certain instances, women question their **female colleagues'** level of career commitment, aggressiveness, and leadership 11 abilities. </s><s> One study found that female professors

Female candidate 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="female" | lemma_lc="female"] [lc="candidate" | lemma_lc="candidate"]

doc#2| their own powers of objectivity so that they 8 fail to correct for bias. </s><s> When evaluating identically described male and **female candidates** for the job of police chief, respondents who claimed to be the most impartial actually exhibited more bias in favor of doc#2| . </s><s> Men of all ages must commit to changing the leadership ratios. </s><s> They can start by actively seeking out qualified **female candidates** to hire and promote. </s><s> And if qualified candidates cannot be found, then we need to invest in more recruiting, mentoring,

doc#2| this case, having a strong record of public advocacy on women's issues was rated an important hiring criterion when the **female candidate** had the strong record and not important when the female candidate did not have a strong record. </s><s> No such favoritism was doc#2| was rated an important hiring criterion when the female candidate had the strong record and not important when the **female candidate** did not have a strong record. </s><s> No such favoritism was extended to the male candidate. </s><s> Other research supports the idea

doc#2| , not the male evaluators, who redefined hiring criteria to the female applicant's benefit and who favored the **female candidate** over the male candidate in hiring evaluations. </s><s> Importantly, this study found that when evaluators were asked to

Lemma: level

High level

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 29

query: Query:[lc="high" | lemma_lc="high"] [lc="level" | lemma_lc="level"]

doc#1| out in identical positions in the organization, it didn't take long before the overwhelming majority of **people at the highest levels were men**. </s><s> This is what sociologists call "accumulation of disadvantage. </s><s> " As the psychologist Virginia Valian writes

doc#1| in our society even though they still lag behind men in terms of status and power. </s><s> Greater representation of women at the **higher levels of an organization** has been

shown to help entering women advance and prosper. In this context, the success of older doc#1| of entitlement (52 percent of the women and only 29 percent of the men). Only 6 percent of the women displayed extremely **high levels of entitlement**, whereas almost twice as many men (11 percent) fell into this category. In addition—and this is doc#1| find that when others honor their contributions, listen to their ideas, and acknowledge their [work], they **perform at higher levels**. "43 Managers also don't want to lose good people because their employees don't ask for what they want and then get lured doc#1| either, especially when what they want is to be given management responsibilities and the opportunity to rise into the higher levels of their organizations.24 Style and Prejudice Recent research on leadership by Alice Eagly, Mona Makhijani, and doc#1| more likely she is to encounter stereotyped responses to her behavior— because there don't tend to be many women at the **higher levels of most organizations**. There are of course exceptions—highly visible and influential women who have achieved doc#1| of punishment discourage women from asking for the same things men want and get and enjoy, whether that is attaining **high levels of success** in their fields, getting paid the same as their peers, or simply being allowed to do the jobs they want to do.

doc#1| token status: recruiting other women to their fields and their firms; mentoring younger women and helping them rise to higher levels ; and working actively to build networks of women that can provide the same benefits men's networks have traditionally doc#1| work products rather than for their contributions to the work of a team. When a team performs well or achieves a high level of productivity, evaluators can attribute the team's good performance to any one of the team members—and a woman on the doc#1| a raise for herself, the cost that far outweighs any possible benefit is the internal cost to herself—the **intolerably high level of discomfort** created by the process of negotiating on her own behalf. Many men also feel nervous about asking for a doc#1| might enhance performance by improving each negotiator's sense of control over the negotiation. They thought that **higher levels of perceived control** might help the students feel more self-confident and that this would translate into "greater doc#1| increased significantly after the training, but the men's did not (presumably because the men already felt fairly **high levels of control** before the training). The researchers concluded that changing the women's feelings of control over the doc#1| not much intimate knowledge of one another. Since women are in the minority at many organizations, especially at the **higher levels**, research suggests that women need stronger ties than men need because "strong ties may help women to counteract the doc#1| has little impact on their "fight or flight" response. Women have much lower levels of testosterone than men do and much **higher levels of estrogen**, which magnifies the effects of oxytocin. As a result, in women the release of oxytocin into their doc#1| them, women may lead the way in designing 178 THE FEMALE ADVANTAGE new organizational structures that achieve far higher levels of efficiency and profitability.34 Rather than being a threat to either the power of men or the power of our business doc#1| labor is substantial and measurable. Research has shown that women with families who work full-time experience far higher levels of stress than their male 180 NEGOTIATING AT HOME counterparts, and that their excessive stress is due not to the doc#1| levels of stress hormones in employed mothers and childless women, found that the women with children at home excreted higher levels of the stress hormone cortisol and reported more stress around home responsibilities. The amount of stress they doc#1| around their work responsibilities did not differ from the stress experienced by childless women.4 These higher levels of both norepinephrine and cortisol represent a genuine threat to women's health. As Linda Austin reports in What's

doc#2| face in every workplace, within every community, and in every home. </s><s> If we can succeed in adding more female voices at the highest levels , we will expand opportunities and extend fairer treatment to all. </s><s> Some, especially other women in business, have doc#2| C-suite, compared to only 18 percent 6 of the women. </s><s> When jobs are described as powerful, challenging, and involving high levels of 7 responsibility, they appeal to more men than women. </s><s> And while the ambition gap is most pronounced at the highest

doc#2| high levels of 7 responsibility, they appeal to more men than women. </s><s> And while the ambition gap is most pronounced at the highest levels , the underlying dynamic is evident at every step of the career ladder. </s><s> A survey of college students found that more men

doc#2| work-life balance and found that women who participate in multiple roles 36 actually have lower levels of anxiety and higher levels of mental well-being. </s><s> Employed women reap rewards including greater financial security, more stable marriages,

doc#2| . </s><s> Deloitte had already established a program to support female employees, who still remained underrepresented at the highest levels of the company. </s><s> This prompted Chet Wood, CEO of Deloitte Tax, to ask, "Where are all the women? </s><s> " In response, Deloitte

doc#2| likely to quit their jobs than wives with children whose 10 husbands work less. </s><s> Many of these mothers are those with the highest levels of education. </s><s> A 2007 survey of Harvard Business School alumni found that while men's rates of full-time employment

doc#2| found that in comparison to children with less-involved fathers, children with involved and loving fathers have higher levels of 14 psychological well-being and better cognitive abilities. </s><s> When fathers provide even just routine child care,

doc#2| well-being and better cognitive abilities. </s><s> When fathers provide even just routine child care, children have higher levels of educational and economic achievement and lower delinquency 15 16 rates. </s><s> Their children even tend to be more

doc#2| find that more men than women prefer jobs characterized by challenging work, power and influence over others, high levels of responsibility, risk taking, opportunities for achievement and advancement, and high prestige. </s><s> Women tend to

doc#2| mentored by a CEO or another senior executive, only 69 percent of the female professionals were mentored by those at the highest levels . </s><s> This difference disadvantages women because mentees with more senior mentors reported faster career progression. </s>

doc#2| take risks and seek new challenges, to find work that they love, and to remain passionately engaged with that work at the highest levels throughout their lives. </s><s> Lean In–Sheryl Sandberg's provocative, inspiring book about women and power–grew out of an

Low level 2

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 8

query: Query:[lc="low" | lemma_lc="low"] [lc="level" | lemma_lc="level"]

doc#1| . </s><s> In this type of organization, people with the highest performance evaluations tend to be promoted more quickly from lower levels to higher ones. </s><s> They also tend to go further—to get promoted higher up the ladders of responsibility and power than

doc#1| and girls receive growing up may also affect their self-esteem, with research suggesting that women as a group have lower levels of self-esteem than men do.²² Scholars have proposed numerous causes for this, with some sources blaming a doc#1| discrepancy has been documented in other fields as well.⁴⁰ Studies of women graduate students show that they have much lower levels of self-confidence than their male peers even when their grades are just as good or better.⁴¹ Having advanced far up the doc#1|), the release of oxytocin into their systems has little impact on their "fight or flight" response. </s><s> Women have much lower levels of testosterone than men do and much higher levels of estrogen, which magnifies the effects of oxytocin. </s><s> As a result, in doc#2| review of studies on work-life balance and found that women who participate in multiple roles ³⁶ actually have lower levels of anxiety and higher levels of mental well-being. </s><s> Employed women reap rewards including greater financial security doc#2| companies were willing to hire me as CEO, but I joined Facebook as COO. </s><s> At first, people questioned why I would take a " lower level " job working for a twenty-three-year-old. </s><s> No one asks me that anymore. </s><s> As I did when I joined Google, I prioritized doc#2| : "We need to look out for one another, work together, and act more like a coalition. </s><s> As individuals, we have relatively low levels of power. </s><s> Working together, we are fifty 2 percent of the population and therefore have real power. </s><s> " As obvious as this doc#2| roles within firms. </s><s> This study also found that while women at the top have a positive influence on the advancement of lower level women, this influence diminished over time. </s><s> See Fiden Ana Kurtulus and Donald Tomaskovic-Devey, "Do Female Top

Lema: relationship

Close relationship 3

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="close" | lemma_lc="close"] [lc="relationship" | lemma_lc="relationship"]

doc#1| differently—and learn different things from the ways in which they play. </s><s> Girls tend to play in small groups and form close relationships with one or two other girls. </s><s> Their most important goals involve increasing intimacy and preserving connection.²² As a doc#1| they discover that avoiding conflict can be a successful strategy for achieving their important goal of maintaining close relationships . </s><s> Boys, in contrast, play in larger groups than girls and their play is rougher.²⁵ Boys issue direct orders to one doc#2| ... but it looks like dating. </s><s> This interpretation holds women back and creates a double bind. </s><s> If women try to cultivate a close relationship with a male sponsor, they risk being the target of workplace gossip. </s><s> If women try to get to the top without a sponsor's

doc#2| more impact. </s><s> Now when she looks back, she is glad that even in the hard times, she continued in her career. </s><s> Today, she has a close relationship with her children and now that they have grown up and moved away, she's especially grateful to have a fulfilling job. </s>

doc#2| , 1965–2003," American Sociological Review 71, no. 4 (2006): 639–60. 4. </s><s> Letitia Anne Peplau and Leah R. </s><s> Spalding, "The Close Relationships of Lesbians, Gay Men, and Bisexuals," in Close Relationships: A Sourcebook, ed. </s><s> Clyde A. </s><s> Hendrick and Susan S. </s>

doc#2| 639–60. 4. </s><s> Letitia Anne Peplau and Leah R. </s><s> Spalding, "The Close Relationships of Lesbians, Gay Men, and Bisexuals," in Close Relationships : A Sourcebook,

ed. </s><s> Clyde A. </s><s> Hendrick and Susan S. </s><s> Hendrick (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000), 111–24; and Sondra E. </s>

Leadership position 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 11

query: Query:[lc="leadership" | lemma_lc="leadership"] [lc="position" | lemma_lc="position"]

doc#1| a man believes that women make bad leaders. </s><s> This man may express doubt and distrust whenever he encounters a woman in a leadership position . </s><s> His response may range from rolling his eyes to disobeying her outright; in either case, his expectation, thus

doc#1| to evaluate the personal attributes of the leaders in their groups. </s><s> Across the board, they rated males who had taken leadership positions as having more ability, skill, and intelligence than the female leaders and rated the females leaders as more

doc#1| their lack of fitness for management roles can translate into powerful deterrents when women ask to be considered for leadership positions . </s><s> As the psychologist Madeline Heilman writes, "Even when she produces the identical product as a man, a woman's work is doc#1| 91–93, 94–95; and economic progress, xii, xiii, 49, 94–95; and gender norms, 86–87, 89–91; and importance of access to leadership positions , 160–163; and importance of relationships, 117–119; and international differences in average earnings compared to

doc#2| supplies the educated workforce is chock-full of women at the entry level, but by the time that same pipeline is filling leadership positions , it is overwhelmingly stocked with men. </s><s> There are so many reasons for this winnowing out, but one important

doc#2| introduced in childhood are reinforced throughout our lives and become self-fulfilling prophecies. </s><s> Most leadership positions are held by men, so women don't expect to achieve them, and that becomes one of the reasons they don't. </s><s> The same is true

doc#2| decision that a woman makes is whether she will have a life partner and who that partner is. </s><s> I don't know of one woman in a leadership position whose life partner is not fully—and I mean fully—supportive of her career. </s><s> No exceptions. </s><s> And contrary to the popular

doc#2| another, 25 since that has not always been the case. </s><s> I'm willing to take that bet. </s><s> The first wave of women who ascended to leadership positions were few and far between, and to survive, many focused more on fitting in than on helping others. </s><s> The current wave of

doc#2| . </s><s> Nell's talent with words is matched only by her sense of humor and her unshakable belief that having more women in leadership positions will result in a fairer and better world. </s><s> I am grateful to her not just for her expertise and complete dedication, but for

doc#2| men, including that women feel there is a lack of fit between themselves (their personal characteristics) and senior leadership positions , which are often characterized in highly masculine terms; women feel there are too many obstacles to overcome; women

doc#2| an electrifying TEDTalk she gave in 2010 in which she expressed her concern that progress for women in achieving major leadership positions had stalled. </s><s> The talk became a phenomenon and has since been viewed nearly two million times. </s><s> In Lean In, she fuses

Woman with children 11

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 11

<p>query: Query:[lc="woman" lemma_lc="woman"] [lc="with" lemma_lc="with"] [lc="children" lemma_lc="children"]</p> <p>doc#1 researcher, who looked at the levels of stress hormones in employed mothers and childless women, found that the women with children at home excreted higher levels of the stress hormone cortisol and reported more stress around home responsibilities. </s></p> <p>doc#2 becoming a parent decreases workforce participation for 5 women but not men. </s><s> Forty-three percent of highly qualified women with children are leaving careers, 6 or "off-ramping," for a period of time. </s><s> Women who are the most likely to leave the workforce are</p> <p>doc#2 greater extent. </s><s> When I was in business school, I attended a Women in Consulting panel with three speakers: two married women with children and one single woman without children. </s><s> After the married women spoke about how hard it was to balance their lives, the</p> <p>doc#2 week that provides basic benefits. </s><s> Too many work standards remain inflexible and unfair, often penalizing women with children . </s><s> Too many talented women try their hardest to reach the top and bump up against systemic barriers. </s><s> So many others pull</p> <p>doc#2 GAP: WHAT WOULD YOU DO IF YOU WEREN'T AFRAID? 1. </s><s> From 1981 to 2005, the opt-out rate for college-educated, married white women with children decreased from 25.2 percent to 21.3 percent, reaching its lowest point in 1993 (16.5 percent). </s><s> Since the mid-1990s,</p> <p>doc#2 <s> At ten or more years out, only 62 percent of the women are employed full-time, full year. </s><s> The percentage is even lower for women with children . </s><s> Ten or more years out, only about half of women with one or more children are employed full-time, full year. </s><s> In any given</p> <p>doc#2 <s> The remaining small percentages of men and women worked fewer than fifty-two weeks per year. </s><s> The survey also found that women with children worked 24 percent fewer hours per week than the average man and women without children worked 3.3 percent fewer hours (</p> <p>doc#2 sheryl_sandberg_helped_mak.html. 5. </s><s> Approximately 80 percent of women without children are in the workforce. </s><s> Of women with children , that number drops to 70.6 percent. </s><s> For men, having children increases workforce participation. </s><s> About 86 percent of</p> <p>doc#2 <s> A study of women from the Harvard graduating classes of 1988 to 1991 found that fifteen years after graduation, married women with children who had become M. </s><s> D.s had the highest labor force participation rate (94.2%), while married women with children who</p> <p>doc#2 women with children who had become M. </s><s> D.s had the highest labor force participation rate (94.2%), while married women with children who went on to get other degrees had much lower labor force participation rates: Ph.D.s (85.5%), J. </s><s> D.s (77.6%), MBAs (</p> <p>doc#2 -17-annual-hours-work-married/. </s><s> Assuming a fifty-week work year, middle-income married men and women with children worked 428 more hours in 2010 than in 1979, or an average of 8.6 more hours per week. </s><s> While some groups of Americans may</p> <p>First child 8</p> <p>corpus: user/mariliasette/female_leadership</p> <p>subcorpus:</p> <p>size: 9</p> <p>query: Query:[lc="first" lemma_lc="first"] [lc="child" lemma_lc="child"]</p>

doc#1| , 36, a college administrator, is married to a professor at the school where he works. </s><s> Shortly after the birth of their first child , Ste21 CHAPTER 1 ven's wife was invited to spend a year as a visiting professor at a prestigious university in another doc#1| . </s><s> Lana, a trauma surgeon at a New York hospital and a friend of Linda's, applied for parental leave before the birth of her first child . </s><s> The hospital's policy was to give new mothers six weeks of pregnancy leave and then four additional months during doc#1| need to sacrifice as much as they think they do. </s><s> When Melissa, the social worker, went back to work after the birth of her first child , her principal goal, she said, was to get the hours she wanted so that she could pick her daughter up from day care and doc#1| for establishing a more equitable distribution of this workload. </s><s> Thinking about It Differently Shortly before her first child was born, Emma, the social science researcher, said to her husband, "How are you going to care for your child while you doc#2| Notes A Note About the Author Reading Group Guide INTRODUCTION Internalizing the Revolution I GOT PREGNANT with my first child in the summer of 2004. </s><s> At the time, I was running the online sales and operations groups at Google. </s><s> I had joined the doc#2| of men. </s><s> My brother, David, once told me about a colleague who bragged about playing soccer the afternoon that his first child was born. </s><s> To David's credit, instead of nodding and smiling, he spoke up and explained that he didn't think that was doc#2| my children. </s><s> My sister-in-law, Amy, a doctor, experienced almost the exact same evolution in attitude. </s><s> "When I had my first child , I worked twelve-hour days while trying to pump at work," she told me. </s><s> "I wanted to feel connected to my baby in the doc#2| me about a conference dinner she attended with a group of fellow physicians, including one who had given birth to her first child several weeks earlier. </s><s> About two hours into the meal, the new mom was looking uncomfortable, glancing repeatedly at doc#2| as chief counsel for the Senate Judiciary Committee under then-senator Joe Biden before leaving in 1996 after her first child was born. </s><s> Her plan was to return to the workforce a few years later. </s><s> But when her second child was born prematurely, those

Child rearing 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="child" | lemma_lc="child"] [lc="rearing" | lemma_lc="rearing"]

doc#1| 33 percent today.11 For both divorced women and single mothers who have never been married, shouldering the burden of child rearing without a partner to share the work and decision making means finding other forms of support and assistance—sometimes doc#1| can only do so much to compensate for deprivation or neglect at home. </s><s> Despite the demonstrated economic importance of child rearing , however, women who devote themselves either full- or part-time to raising their children are not only thought by many

doc#2| maximum time investment, our biology demanded that we have children. </s><s> Our partners did not share the housework and child rearing , so we found ourselves with two full-time jobs. </s><s> The workplace did not evolve to give us the flexibility we needed to doc#2| by about half when a wife earns half 28 the income and a husband does half the housework. </s><s> For men, participating in child rearing fosters the development of patience, empathy, and adaptability, characteristics that benefit all of their 29

doc#2| that did not allow flexibility and welcomed home by partners who weren't doing their share of the housework and **child rearing** . </s><s> Others remained but scaled back their ambitions to meet outsized demands. </s><s> I watched as the promise my generation had doc#2| to create equality– to allow women to thrive in the workplace, and to allow men to participate proudly in the home and **child rearing** . </s><s> What steps can you take right now to begin to make this happen? </s><s> SUGGESTED READING Nice Girls Don't Get the Corner Office

Employed mother 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="employed" | lemma_lc="employed"] [lc="mother" | lemma_lc="mother"]

doc#1| " responsibilities as wives and mothers. </s><s> Another researcher, who looked at the levels of stress hormones in **employed mothers** and childless women, found that the women with children at home excreted higher levels of the stress hormone cortisol

doc#2| ask me, with an accusatory look in their eyes. </s><s> 'You're fucking it all up, 4 aren't you? </s><s> ' their eyes say. </s><s> " Fey nails it. </s><s> **Employed mothers** and fathers both struggle with multiple responsibilities, but mothers also have to endure the rude questions and

doc#2| on primary child care, on average, while mothers who work outside the home spend about eleven hours. </s><s> This means that an **employed mother** today spends about the same 21 amount of time on primary child care activities as a nonemployed mother did in 1975. </s><s> My

doc#2| not focused on changing social norms for the next generation but simply trying to get through each day. </s><s> Forty percent of **employed mothers** lack sick days and vacation leave, and about 50 percent of employed mothers are unable to take time off to care for a sick doc#2| to get through each day. </s><s> Forty percent of employed mothers lack sick days and vacation leave, and about 50 percent of **employed mothers** are unable to take time off to care for a sick 21 22 child. </s><s> Only about half of women receive any pay during maternity leave. </s>

doc#2| order to spend more time with their children. </s><s> A 2009 study found that in comparison to nonemployed mothers, full-time **employed mothers** spend less time per week in every leisure activity ranging from TV watching to community and socializing activities,

Stay-at-home mother 7

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lc="stay-at-home" | lemma_lc="stay-at-home"] [lc="mother" | lemma_lc="mother"]

doc#2| professional settings. </s><s> Some of my female classmates work full-time or part-time outside the home, and just as many are **stay-at-home mothers** and volunteers like my mom. </s><s> This mirrors the national trend. </s><s> In comparison to their male counterparts, highly trained

doc#2| fulfilling and less engaging. </s><s> When they finally have a child, the choice—for those who have one—is between becoming a **stay-at-home mother** or returning to a less-than-appealing professional situation. </s><s> Joanna Strober, co-author of Getting to 50/50, doc#2| risen dramatically, so have expectations for how many hours mothers will spend focused on their children. </s><s> In 1975, **stay-at-home mothers** spent an average of about eleven hours per week on primary child care (defined as routine caregiving and activities

doc#2| and fully focused play). </s><s> Mothers employed outside the home in 1975 spent six hours doing these activities. </s><s> Today, stay-at-home mothers spend about seventeen hours per week on primary child care, on average, while mothers who work outside the home spend

doc#2| only choices but the ability to make these choices without constantly feeling that we'd 20 somehow gotten it wrong. </s><s> " Stay-at-home mothers can make me feel guilty and, at times, intimidate me. </s><s> There are moments when I feel like they are judging me, and I imagine

doc#2| to recent research from the U.S. Census Bureau, young, less-educated, and Hispanic women are more likely to be stay-at-home mothers (Kreider and Elliott 2010). </s><s> For studies on opting out and women's labor force participation rates, see Pamela Stone

doc#2| reaction from another adult. </s><s> The source of the vast majority of these derogatory comments and reactions was stay-at-home mothers . </s><s> See Aaron B. </s><s> Rochlen, Ryan A. </s><s> McKelley, and Tiffany A. </s><s> Whittaker, "Stay-at-Home Fathers' Reasons for Entering the

Single mother 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="single" | lemma_lc="single"] [lc="mother" | lemma_lc="mother"]

doc#0| at homes, she became friendly with the broker. </s><s> In the course of their conversations, she let him know that she was a single mother raising two children by herself. </s><s> They talked about his children, and he sympathized with how difficult it must be for doc#1| . </s><s> Census data also show that about 85 percent of all divorced women receive no alimony. </s><s> The percentage of births to single mothers (out of all mothers) has risen steeply as well, from 10 percent in 1970 to 33 percent today.¹¹ For both divorced women and

doc#1| (out of all mothers) has risen steeply as well, from 10 percent in 1970 to 33 percent today.¹¹ For both divorced women and single mothers who have never been married, shouldering the burden of child rearing without a partner to share the work and decision

doc#1| managers, 85–86, 89, 90–91; and politics, 25; responses to leadership behavior, 89–91; and self-employment, xi; and single mothers , xii; and voting rights, 24. </s><s> See also gender roles; women, and negotiation; women's work women, and negotiation: and

doc#2| supporting families on their own is increasing quickly; between 1973 and 2006, the proportion of families headed by a single mother grew 31 from one in ten to one in five. </s><s> These numbers are dramatically higher in Hispanic and AfricanAmerican families. </s>

doc#2| . </s><s> Twenty-seven percent of Latino children and 52 percent of African-American 32 children are being raised by a single mother . </s><s> Our country lags considerably behind others in efforts to help parents take care of their children and stay in the

Higher salary 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 9

query: Query:[lc="higher" | lemma_lc="higher"] [lc="salary" | lemma_lc="salary"]

doc#0| . </s><s> My friend did exactly that, and she changed the paradigm from "asking her boss for a raise because she could command a higher salary elsewhere" to "asking a friend for advice about dealing with what she believed was an unfair situation. </s><s> " After

doc#0| her bargaining position, she allowed it to hold her back. </s><s> This woman would certainly have been able to negotiate a **higher salary** if she had competing offers from other firms. </s><s> Under the circumstances, she could have been very open about the fact that doc#1| what they are offered without negotiating. </s><s> Angela feels that she made only a half-hearted attempt to negotiate a **higher salary** for her current position in part because "I was glad to get this job. . . . I really, really wanted the job and I knew I was doc#1| need rather than in terms of what their work is worth. </s><s> As Angela explained, another reason she didn't negotiate for a **higher salary** at her current job was that "It would have been difficult for me to even make the case that it was an issue of what I needed. </s><s> "

doc#1| her field. </s><s> When the hospital finally offered her a full-time position, she wasn't sure whether she could also request a **higher salary** or she should just be grateful to have the security of a permanent job. </s><s> Her friends told her that she should definitely doc#1| –in the next two chapters. 129 6 Low Goals and Safe Targets M en acquire more economic resources than women—they earn **higher salaries** , own more property, boast bigger stock portfolios, and leave behind larger estates when they die. </s><s> Women also fare doc#1| . </s><s> Delia negotiated and successfully raised both her salary and her budget a modest amount. </s><s> John also negotiated for a **higher salary** and bigger budget, but he asked for more than Delia asked for—and got more. </s><s> In addition, John asked for a salary for a

doc#1| C1–C2. </s><s> Barron, L. </s><s> A. 2003. </s><s> Ask and you shall receive: Gender differences in negotiators' beliefs about requests for a **higher salary** . </s><s> Human Relations, forthcoming. </s><s> Barry, B., and R. </s><s> L. </s><s> Oliver. 1996. </s><s> Affect in dyadic negotiation: A model and

doc#2| the perceived gender norm. </s><s> Both male and female colleagues often resist working with a woman who has negotiated for a **higher salary** because she's seen as more demanding than a woman who refrained 17 from negotiating. </s><s> Even when a woman negotiates

Low salary 3

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="low" | lemma_lc="low"] [lc="salary" | lemma_lc="salary"]

doc#0| which outcomes would be best for you. </s><s> For example, if you are negotiating with an employer, you might consider a **low salary** with a high bonus potential, a high salary with a low bonus opportunity, or more time off in return for a lower total

doc#0| opportunity, or more time off in return for a lower total compensation package, whether high salary and low bonus or **low salary** and high bonus. </s><s> Simply having an exhaustive list will help you to be creative once negotiations begin and you start

doc#0| list. </s><s> Rounding off the list was an early performance review. </s><s> Any one or two of these items would have more than offset the **low salary** she was being offered. </s><s> The friend presented her list to the board of directors not as demands but as requests that she

doc#1| that they can recognize as affecting their membership or reference groups,"³⁷ a woman may see that other women earn **lower salaries** than comparable men and yet believe herself to be exempt from this problem. </s><s> This is unfortunate for several reasons. </s><s> doc#1| be a mistake. </s><s> This self-consciousness about being observed extends to negotiation contexts, in which women request **lower salaries** when another person is present than they request when they assume no one else is watching. </s><s> Men's requests, on the other

negotiating compensation 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="negotiating" | lemma_lc="negotiating"] [lc="compensation" | lemma_lc="compensation"]

doc#0| move to your side of the table. </s><s> " A career counselor I know had to create a new negotiating paradigm when she was faced with negotiating compensation with a friend. </s><s> She had developed a course on coaching for the evening division of a major university. </s><s> She sought my

doc#0| noted that she has never taken a job for the money, but "it hurts to feel that you are being taken advantage of. </s><s> " She adds: " Negotiating compensation is about knowing your worth and being compensated fairly. </s><s> Today, I know they need me more than I need them. </s><s> " Maxine

doc#0| she was being offered. </s><s> In the end, the nonprofit agreed to several of her requests, and she accepted the job. </s><s> When negotiating compensation , the only way to be certain you get what you deserve is to know your market worth, to firmly and creatively negotiate a 176

doc#0| get what you deserve is to know your market worth, to firmly and creatively negotiate a 176 A WOMAN'S GUIDE TO SUCCESSFUL NEGOTIATING compensation package consistent with that market value, and to be willing to walk away if you do not get it. </s><s> IT NEVER HURTS TO ASK

doc#0| the position of head of strategic marketing at General Electric Capital Services, she had very little experience negotiating compensation . </s><s> Although she had been extremely successful in her career and had negotiated many business deals, she had never doc#0| earned the respect of her new employer in the process. </s><s> HOW TO SUCCEED IN BUSINESS 179 KNOW YOUR OWN WORTH When it comes to negotiating compensation , information is power. </s><s> Determine what your skills and experience are worth in the market, and do not accept less. </s><s> Your

Concordances: Colocações buscadas na ferramenta Concordances arbitrariamente, a partir da leitura dos livros do corpus

accumulation of disadvantage 3

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 7

query: Query:[lemma_lc="accumulation"]

doc#1| take long before the overwhelming majority of people at the highest levels were men. </s><s> This is what sociologists call " accumulation of disadvantage. </s><s> " As the psychologist Virginia Valian writes in her book Why So Slow: The Advancement of Women: "It is

doc#1| to traditional labor divisions between men and women. </s><s> A man's personal worth, she notes, has long been based on his " accumulation of goods , status, and power in the marketplace," while a woman's worth was until recently based largely on "her ability doc#1| for many women to ask for and get what they want as freely and fairly as they should. </s><s> And given what we know about the " accumulation of disadvantage," this requirement represents a huge barrier to true gender equity. </s><s> The "C200 Business Leadership

doc#1| losses in retirement and pension benefits, which are typically tied to earnings. </s><s> This is a perfect example of the " accumulation of disadvantage" phenomenon: The difference between a 2.7 percent raise and a 4.3 percent raise doesn't seem that big. </s>

doc#1| Bulletin 88(1):187–214. 215 This page intentionally left blank INDEX Aburdene, Patricia, 179 Accenture, 82 "accumulation of disadvantage," 7–8 advice for managers: on the benefits of female management styles, 176–179; on fairly
 doc#1| for Children (Hewlett), 103 Crittenden, Ann, 44–45 Crosby, Faye, 41–42, 56, 78 Cross, Susan, 118 cultural change: accumulation of small changes, 13–14; large-scale organizational change, 14–16. </s><s> See also Deloitte and Touche Callahan-Levy, doc#1|, 33 Messe, Lawrence, 52 Milken, Michael, 98 Miller, Jean Baker, 122, 179 "molehills become mountains," 7–8. </s><s> See also "accumulation of disadvantage"; Valian, Virginia Molina, Sue, 82 "mommy tax," 44 Myers-Briggs scale, 19 Naisbitt, John, 179

Lean in 17

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 37

query: Query:[lc="lean" | lemma_lc="lean"] [lc="in" | lemma_lc="in"]

doc#2| . </s><s> See also sensationseeking, scales measuring 223 </s><s> THIS IS A BORZOI BOOK PUBLISHED BY ALFRED A. </s><s> KNOPF Copyright © 2013 by Lean In Foundation All rights reserved. </s><s> Published in the United States by Alfred A. </s><s> Knopf, a division of Random House, Inc.,

doc#2| registered trademarks of Random House, Inc. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data Sandberg, Sheryl. </s><s> Lean in : women, work, and the will to lead / Sheryl Sandberg. – First edition. pages cm eISBN: 978-0-385-34995-6 1. </s><s> Women

doc#2| in ways both big and small, by lacking self-confidence, by not raising our hands, and by pulling back when we should be leaning in . </s><s> We internalize the negative messages we get throughout our lives—the messages that say it's wrong to be outspoken,

doc#2| , wife, mother, or daughter—is up against so that he can do his part to build an equal world. </s><s> This book makes the case for leaning in , for being ambitious in any pursuit.

</s><s> And while I believe that increasing the number of women in positions of power is a doc#2| upset people of both genders. </s><s> I know some believe that by focusing on what women can change themselves—pressing them to lean in —it seems like I am letting our institutions off the hook. </s><s> Or even worse, they accuse me of blaming the victim. </s><s> Far from

doc#2| , I believe that female leaders are key to the solution. </s><s> Some critics will also point out that it is much easier for me to lean in , since my financial resources allow me to afford any help I need. </s><s> My intention is to offer advice that would have been

doc#2| to a more equal world will happen person by person. </s><s> We move closer to the larger goal of true equality with each woman who leans in . 1 The Leadership Ambition Gap What Would You Do If You Weren't Afraid? </s><s> MY GRANDMOTHER Rosalind Einhorn was born

doc#2| . </s><s> I hope you find whatever balance you seek with your eyes wide open. </s><s> And I hope that you—yes, you—have the ambition to lean in to your career and run the world. </s><s> Because the world needs you to change it. </s><s> Women all around the world are counting on you. </s>

doc#2| audiences. </s><s> I should take my own advice and be ambitious. </s><s> Writing this book is not just me encouraging others to lean in . </s><s> This is me leaning in. </s><s> Writing this book is what I would do if I weren't afraid. 2 Sit at the Table A FEW YEARS AGO, I hosted a

doc#2| . </s><s> I should take my own advice and be ambitious. </s><s> Writing this book is not just me encouraging others to lean in. </s><s> This is me leaning in . </s><s> Writing this book is what I would do if I weren't afraid. 2 Sit at the Table A FEW YEARS AGO, I hosted a meeting for Treasury

doc#2| in advance. </s><s> The months and years leading up to having children are not the time to lean back, but the critical time to lean in . </s><s> Several years ago, I approached an employee at Facebook to manage an important new project. </s><s> She seemed flattered at

doc#2| 4 parent," a nice alternative to "working mom. </s><s> " Given life's variables, I would never recommend that every woman lean in regardless of circumstances. </s><s> There have been times when I chose not to. </s><s> In the summer of 2006, a tiny start-up called

doc#2| from all socioeconomic backgrounds, whether or not the mother is highly involved. </s><s> We all need to encourage men to lean in to their families. </s><s> Unfortunately, traditional gender roles are reinforced not just by individuals, but also by

doc#2| Daddy does. </s><s> " She and her husband were thrilled to hear this. </s><s> More boys need that role model and that choice. </s><s> As more women lean in to their careers, more men need to lean in to their families. </s><s> We need to encourage men to be more ambitious in their homes. </s>

doc#2| to hear this. </s><s> More boys need that role model and that choice. </s><s> As more women lean in to their careers, more men need to lean in to their families. </s><s> We need to encourage men to be more ambitious in their homes. </s><s> We need more men to sit at the table ... the

doc#2| women to aspire to leadership. </s><s> It is time to cheer on girls and women who want to sit at the table, seek challenges, and lean in to their careers. </s><s> Today, despite all of the gains we have made, neither men nor women have real choice. </s><s> Until women have

doc#2| to her love of teaching, running workshops and speaking to students from elementary to high school. </s><s> My mother has leaned in her entire life. </s><s> She raised her children, helped her parents spend their final years in dignity and comfort, and

doc#2| their primary focus. </s><s> My intention is not to exclude them or ignore their valid concerns. </s><s> I believe that if more women lean in , we can change the power structure of our world and expand opportunities for all. </s><s> More female leadership will lead to doc#2| . </s><s> I hope they both end up exactly where they want to be. </s><s> And when they find where their true passions lie, I hope they both lean in –all the way. </s><s> Let's Keep Talking ... My goal is that this book is not the end of the conversation, but the beginning. </s><s> I

doc#2| book is not the end of the conversation, but the beginning. </s><s> I invite you to continue the discussion with me by joining the Lean In Community at www.facebook.com/leaninorg. Let's keep talking about these issues and supporting one another. </s><s> Women

doc#2| critical to your success—from negotiating effectively to understanding your strengths. </s><s> You also can create and join Lean In Circles, small peer groups that meet in person for ongoing encouragement and development. </s><s> Acknowledgments I am

doc#2| I am grateful to the many people who believed in these ideas and gave so much of themselves to make the publication of Lean In possible. </s><s> My deepest thanks go to my writing partner Nell Scovell. </s><s> Nell and I have been working together on speeches, doc#2| on speeches, starting with the 2011 Forrestal Lecture at the U.S. Naval Academy, where I first used the phrase " lean in . </s><s> " When I was considering writing this book, I realized that I was willing to do it only if Nell collaborated with me. </s><s> Nell

doc#2| Rachel Thomas, and Debi Hemmeter turned their passion for and commitment to this book's message into establishing the Lean In Community. </s><s> If you read this book, you know the importance I place on feedback, and I am especially grateful to the many

doc#2| of my life. </s><s> We both knew that my writing this book would come primarily at the expense of our time together, and so writing **Lean In** was as much his decision as mine. </s><s> He supported me every step of the way, as he always does, with patience, great insight,

doc#2| United States Treasury Department. </s><s> She lives in Northern California with her husband and their two children. </s><s> Join the **Lean In** Community to continue the discussion at www.facebook.com/leaninorg or www.leanin.org. </s><s> Sheryl Sandberg is doc#2| or www.leanin.org. </s><s> Sheryl Sandberg is donating all of her income from this book to establish **Lean In**, a nonprofit organization that encourages women to lean in to their ambitions. </s><s> For more information, please visit

doc#2| is donating all of her income from this book to establish Lean In, a nonprofit organization that encourages women to **lean in** to their ambitions. </s><s> For more information, please visit www.aaknopf.com Lean In By Sheryl Sandberg Reading Group doc#2| that encourages women to lean in to their ambitions. </s><s> For more information, please visit www.aaknopf.com **Lean In** By Sheryl Sandberg Reading Group Guide ABOUT THIS READING GROUP GUIDE The questions, discussion topics, and reading

doc#2| , discussion topics, and reading list that follow are intended to enhance your reading group's discussion of **Lean In** : Women, Work, and the Will to Lead, by Facebook COO Sheryl Sandberg. </s><s> ABOUT THE BOOK Sheryl Sandberg–Facebook COO,

doc#2| –has become one of America's most galvanizing leaders, and an icon for millions of women juggling work and family. </s><s> In **Lean In**, she urges women to take risks and seek new challenges, to find work that they love, and to remain passionately engaged

doc#2| work that they love, and to remain passionately engaged with that work at the highest levels throughout their lives. </s><s> **Lean In** –Sheryl Sandberg's provocative, inspiring book about women and power–grew out of an electrifying TEDTalk she gave in

doc#2| leadership positions had stalled. </s><s> The talk became a phenomenon and has since been viewed nearly two million times. </s><s> In **Lean In**, she fuses humorous personal anecdotes, singular lessons on confidence and leadership, and practical advice for

doc#2| of all ages. </s><s> Sandberg has an uncanny gift for cutting through layers of ambiguity that surround employed women, and in **Lean In** she grapples, piercingly, with the great questions of modern life. </s><s> Her message to women is overwhelmingly positive.

</s>

doc#2| espouses, and she's on the pulse of a topic that has never been more relevant. </s><s> QUESTIONS FOR DISCUSSION 1. </s><s> What does "**lean in**" mean? </s><s> Why do you think women need to be urged to lean in? 2. </s><s> The first three words in the book are "I got pregnant. </s><s> " What

doc#2| never been more relevant. </s><s> QUESTIONS FOR DISCUSSION 1. </s><s> What does "lean in" mean? </s><s> Why do you think women need to be urged to **lean in** ? 2. </s><s> The first three words in the book are "I got pregnant. </s><s> " What does this signal about the kind of business book Lean In

doc#2| to lean in? 2. </s><s> The first three words in the book are "I got pregnant. </s><s> " What does this signal about the kind of business book **Lean In** will be? 3. </s><s> When Sandberg says, "The promise of equality is not the same as true equality" (this page), what does she mean

Male-dominated field/industry/business 9

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 12

query: Query:[lc="male-dominated" | lemma_lc="male-dominated"]

doc#0| . </s><s> The advice the authors share to help today's woman succeed in negotiating calls for a sigh of relief in a competitive, **male-dominated world**. </s><s> Thank you. </s><s> " –Terrie Williams, Author of The Personal Touch "Negotiation is important to every aspect of our

doc#0| in "How Women Can Get What They Want" out of everything in their life. </s><s> Not only has she been successful in traditionally **male-dominated industries** but she has also won any number of awards for her leadership. </s><s> Most importantly, as an exceptional doc#0| of Cushman and Wakefield, notes, if you are working in a predominantly male industry: You need to accept that you are in a **male-dominated business**, so don't be girly and make sure to keep emotions out of your negotiations. </s><s> If you know the facts and prepare

doc#1| case. </s><s> Women were not leaving to stay home but were moving to other firms. </s><s> When polled, women cited Deloitte and Touche's **male-dominated culture** as a big reason for leaving: The company was just not a comfortable place for women to work. </s><s> The task force also

doc#1| as being nurturing and supportive) were important for success in those jobs.¹⁰ The steady inroads women have made into **male-dominated occupations** in recent years might give us the impression that strict job segregation by gender and the ideas this

doc#1| perceived "masculinity" or "femininity" of their occupation preferences. </s><s> Girls who indicated that they preferred " **male-dominated** " occupations such as firefighter, astronaut, or police officer paid themselves more than girls who indicated that

doc#1| masculine" jobs can be equally severe at the other end of the social spectrum, in blue-collar **fields that have long been male-dominated** . </s><s> The journalist Susan Faludi, in Backlash: The Undeclared War against American Women, reports the experiences of

doc#1| many women encounter for rising too high in their professions? </s><s> What allowed her to become such an effective leader in a **male-dominated field** without being called a bitch or being sent to Bully Broads? </s><s> Explained writer David Rynecki: "She has a gracious,

doc#1| business settings and have decided to strike out on their own. </s><s> A second possibility is for women who work in **male-dominated industries** or organizations to do everything they can to reduce their token status: recruiting other women to their

doc#1| wisely. </s><s> Women can seek out firms where a lot of women already do what they want to do. </s><s> Even in **occupations** that are mostly **male-dominated** , some firms will have more women performing those functions than others. </s><s> Research has shown that a "lifting of

doc#2| common enough that the term "queen bee" was used to describe a woman who flourished in a leadership role, especially in **male-dominated industries**, and who used her position to keep other female "worker bees" down. </s><s> For some, it was simple

doc#2| . 6. </s><s> Ken Auletta, "A Woman's Place: Can Sheryl Sandberg Upend Silicon Valley's **Male-Dominated Culture**?, " The New Yorker, July 11, 2012, <http://www.newyorker.com/reporting/2011/07/11/>

Negative stereotype 8

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 8

query: Query:[lc="Negative" | lemma_lc="Negative"] [lc="stereotype" | lemma_lc="stereotype"]

doc#0| else deliver it for you. </s><s> What you cannot do is be something you're not. </s><s> Worse, negotiating like a man can conjure up the **negative stereotype** that, for lack

of a better word, some of the women we interviewed referred to as the "bitch" stereotype. </s><s> The reality is,

doc#1| in the future. 91 CHAPTER 4 Double Trouble Other research shows that responses to women may be especially distorted by negative stereotypes when they work in areas in which there are few other women. </s><s> Rosabeth Moss Kanter, in her influential 1977 book Men and

doc#1| tokens (when there aren't many of them around) their personal characteristics are more likely to be seen as similar to negative stereotypes about women's characteristics.34 In a 1980 study, Madeline Heilman confirmed this finding by asking a group of MBAs to

doc#1| fights, where women hardly ever dare to tread, the ugly and inaccurate rumors about her behavior were provoked more by negative stereotypes aroused by her token status than by anything specific that she said or did. 93 CHAPTER 4 Not Just Your Imagination

doc#1| performance benchmarks can work very well for women, for example. </s><s> Second, women do better and suffer less harm from negative stereotypes about their competence when they are evaluated for their individual work products rather than for their doc#1| that are relatively weak, but women and other minorities in an organization (any group of people who need to overcome negative stereotypes) derive little benefit from weak ties.7

A weak tie is a relationship with someone you'd consider an acquaintance but doc#1| be comfortable doing a favor or providing a reference for another man he doesn't know especially well, for example, but negative stereotypes about women's competence and the widespread tendency to devalue women's performance may make him less comfortable

doc#2| called "stereotype threat. </s><s> " Social scientists have observed that when members of a group are made aware of a negative stereotype , they are more likely to perform according to that stereotype. </s><s> For example, stereotypically, boys are better at math

Gender stereotype 9

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 15

query: Query:[lc="gender" | lemma_lc="gender"] [lc="stereotype" | lemma_lc="stereotype"]

doc#1| and self-oriented, whereas women are thought to be warm, expressive, nurturing, emotional, and friendly.2 These are gender stereotypes , and in every branch of the social sciences, from psychology and sociology to organizational behavior and

doc#1| the more female-identified traits in their personalities. </s><s> But we've become so self-conscious about gender roles and gender stereotypes in recent years, you may say, how can we still be perpetuating them? </s><s> How do well-loved little girls, given every

doc#1| personality traits, skills, and activity preferences. </s><s> "15 We heard many stories about the powerful pressure that gender stereotypes exert on women's sense of entitlement.

</s><s> Adele, 65, a retired financial consultant, said that she was "taught from a very

doc#1| has the advantage in negotiations, men or women. </s><s> By a large majority, the students' responses confirmed prevailing gender stereotypes , describing men as assertive, strong, and able to stand firm against compromise, and women as emotional,

doc#1| and sticking up for themselves. </s><s> Elaine, the judge described earlier, is unusual in her awareness of the impact of gender stereotypes on her behavior and her sense of herself; most women, researchers suspect, don't realize how much they are influenced

doc#1| Asians are thought to have superior skill at mathematics. </s><s> Similar results have been found in research that examined gender stereotypes .49 In a study at the University of Michigan, undergraduate students were given a difficult mathematics test. </s><s> One

doc#1| . </s><s> As Ridgeway writes, "there is a price associated with such techniques as well: They inadvertently reaffirm gender stereotypes that require women to be 'nicer' than men in order to exercise equivalent power and authority. </s><s> "77 Rudman and Glick also

<p>doc#1 we don't know. </s><s> Journal of Social Behavior and Personality 10(6):3–26. —. 2001. </s><s> Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. </s><s> Journal of Social Issues 57(4):657–674. </s><s> Heilman, M. </s><s> E., M. </s><s> Haynes, and A. </s><s> D. </s><s> Goodman. 2001. </s><s> Denying women credit for their successes: Gender stereotyping as a function of group vs. individual level performance information. </s><s> New York University. </s><s> Unpublished manuscript. </s></p> <p>doc#1 hiring: An audit study. </s><s> Quarterly Journal of Economics 11(3):915–941. </s><s> Norris, J. </s><s> M., and A. </s><s> M. </s><s> Wylie. 1995. </s><s> Gender stereotyping of the managerial role among students in Canada and the United States. </s><s> Group and Organization Management 20:167–182. </s></p> <p>doc#1 image of middle managers. </s><s> Journal of Personality and Social Psychology 77(5):1004–1010. —. 2001. </s><s> Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. </s><s> Journal of Social Issues 57(4):743–762. </s><s> Rynecki, D. 2002. </s><s> The Bernstein way. </s></p> <p>doc#1 , 64–65; social importance of abiding by, 71–72; and socialization of children, 28–31, 67–72, 76. </s><s> See also gender stereotypes gender schemas, 27–33 gender stereotypes, 62–63, 67, 110–111; changing, 81–87; effects on test performance, 79–80;</p> <p>doc#1 by, 71–72; and socialization of children, 28–31, 67–72, 76. </s><s> See also gender stereotypes gender schemas, 27–33 gender stereotypes , 62–63, 67, 110–111; changing, 81–87; effects on test performance, 79–80; perpetuation of, 74–75. </s><s> See also gender</p> <p>doc#2 to Be ... You and Me for my children and hope that if they ever play it for their children, its message will seem quaint. </s><s> The gender stereotypes introduced in childhood are reinforced throughout our lives and become self-fulfilling prophesies. </s><s> Most</p> <p>doc#2 useful preparation for leadership. </s><s> I understand the external pressures that force women to play it safe and stay put. </s><s> Gender stereotypes can make it hard to move into positions traditionally held by men. </s><s> Women are also more likely to 5 accommodate a</p>	<p>Stereotype threat 6</p> <p>corpus: user/mariliasette/female_leadership</p> <p>subcorpus:</p> <p>size: 17</p> <p>query: Query:[lc="stereotype" lemma_lc="stereotype"] [lc="threat" lemma_lc="threat"]</p> <p>doc#1 a person's behavior even when those stereotypes are not embraced or internalized.46 An area of research termed " stereotype threat " pioneered by the psychologist Claude Steele and his colleagues has shown that merely "activating" a stereotype by</p> <p>doc#1 the studies described above found performance deficits when a person's race or gender was explicitly identified, stereotype threat can also occur in a multitude of situations that simply make a person's gender noticeable. </s><s> For example, a recent study</p> <p>doc#1 , like both Sara and Linda, she may have trouble fighting it. </s><s> By causing women to perform less well under pressure, stereotype threat helps perpetuate negative generalizations about women's capacities and helps reinforce the very ideas that have</p> <p>doc#1 than women. </s><s> Assuming they 102 SCARING THE BOYS won't win in a mixed-gender tournament, they consequently don't try. </s><s> Or stereotype threat may play a part: If women believe that men are better at solving mazes, this could undermine their performance at a</p> <p>doc#1 explanations compatible? </s><s> American Psychologist 51:909–917. </s><s> Aronson, J., C. </s><s> Good, and J. </s><s> A. </s><s> Harder. 1998. </s><s> Stereotype</p>
--	--

threat and women's calculus performance. University of Texas, Austin. Unpublished manuscript. Aronson, J., M. J. Lustina, C. Good, K. Keough, C. M. Steele, and J. Brown. 1999. When white men can't do math: Necessary and sufficient factors in stereotype threat. Journal of Experimental Social Psychology 35:29–46. Austin, L. 2000. What's holding you back? 8 critical choices. The gender dimension. New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press. Spencer, S. J., C. M. Steele, and D. Quinn. 1999. Stereotype threat and women's math performance. Journal of Experimental Social Psychology 35:4–28. Statham, A. 1987. The gender model intellectual identity and performance. American Psychologist 52:613–629. Steele, C. M., and J. Aronson. 1995. Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. Journal of Personality and Social Psychology 69(5):797–811; changing, 81–87; effects on test performance, 79–80; perpetuation of, 74–75. See also gender roles; "stereotype threat" Gerhart, Barry, 130–131 Get Paid What You're Worth: The Expert Negotiators' Guide to Salary and Compensation (Christina Hoff, 100 Sondak, Harris, 116 Sonnert, Gerhard, 77 Stayn, Heidi, 2–3 Steck, Ron, 85 Steele, Claude, 79 "stereotype threat," 79–81 Sternberg, Robert, 177 Stevens, Kay, 142–143 stress, 180–181. See also stress response stress response: "people expect women to earn less. And they do. Compounding the problem is a social-psychological phenomenon called "stereotype threat." Social scientists have observed that when members of a group are made aware of a negative stereotype, they are more math or science test, 27 even by something as simple as checking off an M or F box at the top of the test, they perform worse. Stereotype threat discourages girls and women from entering technical fields and is one of the key 28 reasons that so few study computer. December 28, 2011, http://www.youtube.com/watch?v=P3mTTloB_oc. 27. Kelly Danaher and Christian S. Crandall, "Stereotype Threat in Applied Settings ReExamined," Journal of Applied Social Psychology 38, no. 6 (2008): 1639–55. Based on their ReExamined," Journal of Applied Social Psychology 38, no. 6 (2008): 1639–55. Based on their analysis of gender, stereotype threat, and performance on the AP calculus test, Danaher and Crandall estimate that if the demographic gender question was moved to the end of the test, 4,763 more young women would pass. For more research about how stereotype threat decreases women's performance, see Catherine Good, Joshua Aronson, and Jayne Ann Harder, "Problems in the Pipeline: Stereotype Threat and Women's Achievement in High-Level Math Courses," Journal of Applied and Developmental Psychology 29, no. 1 (2008) Following a Basketball Game," Basic and Applied Social Psychology 19, no. 3 (1997): 291–306; Jeff Stone et al., "Stereotype Threat Effects on Black and White Athletic Performance," Journal of Personality and Social Psychology 77, no. 6 (1999): 1213

Give-and-take 8

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 8

query: Query:[lc="give-and-take" | lemma_lc="give-and-take"]

doc#0| for, no matter how reasonable your proposal. </s><s> To feel good about the final agreement, most individuals require some **give-and-take** . </s><s> If your initial offer is where you would actually like to end up, then you'll either fail to reach an agreement or you'll doc#0| **SUCCESSFUL NEGOTIATING** the best they could. </s><s> When you ask for more than you expect and accept that negotiating requires **give-and-take** , you allow room for the process to work. </s><s> This, in turn, increases the likelihood that you will not only get the things

doc#0| , sometimes it may be too soon to say yes to something. </s><s> As discussed earlier, bargaining of any kind requires **give-and-take** . </s><s> The other side expects you to make concessions. </s><s> If you don't offer concessions, people think that you are not doc#0| to win people over, allow them to have significant input in the process. </s><s> Because negotiating is a process that requires **give-and-take** , allow others sufficient time to feel that their views have been fully taken into account. </s><s> Only after that occurs will doc#0| \$1,000, you will feel that you got a fair price. </s><s> Negotiating is a process that you can seldom short-circuit. </s><s> It requires **give-and-take** . </s><s> More often than not, others will expect you to be willing to modify your initial position, at least a little. </s><s> Cultural

doc#0| , what movie to see, and whose friends to spend time with will be resolved the way you would like. </s><s> Relationships require **give-and-take** . </s><s> You cannot always get your own way. </s><s> But neither of you should feel that you are giving more than you are receiving. </s>

doc#1| but refused to make one in return, saying that the second issue had nothing to do with the first. </s><s> She was expecting a **give-and-take** interaction in which they each gave up something to get something in return (which in her case, but not in his, included doc#1| 're really interested in getting, maybe more trust earlier in the process, and so it tends to be sort of this process of **give-and-take** until you both get what you need. </s><s> In negotiating with men, I think there is less willingness to disclose, and a lot less

Good listener 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[ws(2, 595071297)]

doc#0| If I am not for myself, who will be? </s><s> But if I am only for myself, what am I? –E THIC S OF THE F ATERS Women tend to be **better listeners** than men and to more readily grasp the other side's position. </s><s> As mentioned, they treat negotiations as a prelude to a

doc#0| . </s><s> Cathie Black, chairman of Hearst Magazines, believes, as do many of the women we interviewed, that "women are **better listeners** ": We didn't grow up in a hierarchical alignment of authority and decision making. </s><s> We are open to hearing different doc#0| care about what others are saying—to try to understand how they see things. </s><s> Being authentic will make you a **better listener** and a more successful negotiator. </s><s> People can usually tell if you are insincere. </s><s> They know when you don't really care doc#1| negotiating tactics do you admire? </s><s> " Sara asked. </s><s> "Geri is a very easy person to talk to," Cecilia said. </s><s> "She's a **good listener** She's never raised her voice to me. </s><s> And I've gotten really angry and she's always really calm. </s><s> I feel comfortable

doc#2| resolution. </s><s> We all want to be heard, and when we focus on showing others that we are listening, we actually become **better listeners** . </s><s> I now do this with my children. </s><s> And while they probably dislike the process as much as I did when I was their age, I love

Social norm 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="Social" | lemma_lc="Social"] [lc="norm" | lemma_lc="norm"]

doc#1| they need to care for themselves and their children. </s><s> Miles to Go Over the past 35 years, affirmative action, changes in social norms , reduced gender discrimination, a decline in occupational segregation, and an increase in access to higher

doc#2| school. </s><s> " To Sharon's credit, hearing this account did not make her feel guilty. </s><s> Instead, she said, "I felt mad at the social norms that make my daughter feel odd because her mother doesn't conform to those norms. </s><s> " The goal is to work toward a world

doc#2| my daughter feel odd because her mother doesn't conform to those norms. </s><s> " The goal is to work toward a world where those social norms no longer exist. </s><s> If more children see fathers at school pickups and mothers who are busy at jobs, both girls and boys will

doc#2| by gender but by personal passion, talents, and interests. </s><s> I am fully aware that most women are not focused on changing social norms for the next generation but simply trying to get through each day. </s><s> Forty percent of employed mothers lack sick days and

doc#2| 17. </s><s> For research on how aggressive women violate social norms , see Madeline E. </s><s> Heilman and Tyler G. </s><s> Okimoto, "Why Are Women Penalized for Success at Male Tasks? </s><s> The Implied

doc#2| 5–6 (2005): 327–35. </s><s> For a notable exception, see Mindy J. </s><s> Erchull et al., "Well ... She Wants It More: Perceptions of Social Norms About Desires for Marriage and Children and Anticipated Chore Participation," Psychology of Women Quarterly 34, no.

Social cue 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="Social" | lemma_lc="Social"] [lc="cue" | lemma_lc="cue"]

doc#0| and the ability to read people, skills that are made more difficult to apply virtually because of the lack of the social cues that we have when we negotiate in person. </s><s> Different techniques are required to gather information and convey your

doc#0| , e-mails often result in misunderstandings. </s><s> Comments in e-mails are often misinterpreted because of the lack of social cues such as tone or body language. </s><s> You need to be careful about what you write in e-mails because, as Danielson notes, "once

doc#0| in writing, you are stuck with what you wrote. </s><s> " Instant messaging is similar to e-mail in that it doesn't allow for social cues , but because the communications are in real time, it takes on more of a conversational flavor, mitigating potential

doc#0| and call. </s><s> Videoconferencing is similar to face-to-face communications in that it allows, to a certain extent, for social cues to be transmitted, but it is not nearly as useful as face-to-face discussions in terms of gathering information and

doc#0| may provide an advantage for women because of "their greater facility in building relationships and reading social cues . </s><s> " Face-to- VIRTUAL NEGOTIATING FOR WOMEN 255 face negotiations also allow for less formal communications and

doc#0| are at an impasse. </s><s> When dealing with sensitive issues, face-to-face negotiations usually are better because the more social cues , the easier it is to avoid misunderstandings and to recognize and react when things are not going well. </s><s> The key to being

Gender schema 7

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 10

query: Query:[lc="Gender" | lemma_lc="Gender"] [lc="schema" | lemma_lc="schema"]

doc#1| , and modes of behav27 CHAPTER 1 ior that characterize the different sexes. </s><s> Psychologists call this understanding a " gender schema . </s><s> "11 Research has shown that children begin formulating their gender schemas at a very young age.12 By around the age of

doc#1| call this understanding a "gender schema. </s><s> "11 Research has shown that children begin formulating their gender schemas at a very young age.12 By around the age of two, children can distinguish the gender of adults. </s><s> They also learn early that doc#1| objects (such as ironing boards and tool boxes). </s><s> By the age of six, psychologists believe, "children are experts at gender schemas ,"13 able to recognize and understand the multiple gender cues all around them. </s><s> Observing that much of the world is

doc#1| around them. </s><s> Observing that much of the world is controlled by men, children incorporate this information into their gender schemas and conclude that this is not merely the way things are, but the way things should be. </s><s> Often, despite parents' best doc#1| now fixes toys, recharges batteries, and changes a lot more light bulbs.) Incorporating lessons like these into their gender schemas , children adapt their behavior accordingly. </s><s> Boys develop a belief that they are or should be in control and act on this

doc#1| growing up today and young adults starting out in 38 OPPORTUNITY DOESN'T ALWAYS KNOCK the world will internalize gender schemas that differ significantly from those of a few decades back. </s><s> The least heartening interpretation of the similar scores doc#1| <s> "Her style was assertive, task-oriented, and instrumental," writes Virginia Valian. </s><s> "She had all the qualities that gender schemas dictate successful men should have. </s><s> Her problem was that she wasn't a man. </s><s> "88 Hopkins sued, pressed her case all the way

doc#1| TO CHAPTER 2 10. </s><s> Austin 2000. </s><s> Quotation is from page 39. 11. </s><s> Fiske and Taylor 1984. 12. </s><s> For research on the development of gender schemas , see Maccoby 1966; Liben and Signorella 1987; Mussen 1983. 13. </s><s> Valian 1998. </s><s> Quotation is from page 48. 14. </s><s> Fiske and

doc#1| of negotiation. </s><s> Boston, Mass.: Irwin / McGraw-Hill. </s><s> Liben, L. </s><s> S., and M. </s><s> L. </s><s> Signorella, eds. 1987. </s><s> Children's gender schemata . </s><s> San Francisco: Jossey-Bass. </s><s> Llewellyn-Williams, M. 2002. </s><s> The C200 Business Leadership Index 2002: Annual report

doc#1| social importance of abiding by, 71–72; and socialization of children, 28–31, 67–72, 76. </s><s> See also gender stereotypes gender schemas , 27–33 gender stereotypes, 62–63, 67, 110–111; changing, 81–87; effects on test performance, 79–80; perpetuation

Gender issues 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="Gender" | lemma_lc="Gender"] [lc="issue" | lemma_lc="issue"]

doc#1| problems by conducting a series of workshops—attended by more than five thousand people in groups of 24—to talk about gender issues in the workplace. </s><s> As a way for them to identify common assumptions made about women in the workplace, the teams were doc#1| meeting, August. 208 REFERENCES Kolb, D. </s><s> M., and G. </s><s> G. </s><s> Coolidge. 1991. </s><s> Her place at the table: A consideration of gender issues in

negotiation. In Negotiation theory and practice, ed. J. W. Breslin and J. Z. Rubin, pages 261–277. Cambridge, Mass. doc#2| , but also at how we fail to notice and correct for this gap. And that "we" includes me. A few years ago, I gave a talk on gender issues to a few hundred employees at Facebook. After my speech, I took questions for as long as time permitted. Later that doc#2| from the men. Instead of my words touching her, her words hit me like a ton of bricks. Even though I was giving a speech on gender issues , I had been blind to one myself. If we want a world with greater equality, we need to acknowledge that women are less doc#2| trying to achieve the goal of being treated the same. Women, especially those at junior levels, worry that raising gender issues makes them appear unprofessional or as if they are blaming others. I have listened to women vent frustration over being doc#2| a global audience. Professor Deborah Gruenfeld of the Stanford Graduate School of Business started educating me on gender issues more than five years ago and has been doing it ever since. Kathleen McCartney, dean of the Harvard Graduate School of

Locus of control 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 14

query: Query:[lc="locus" | lemma_lc="locus"] [lc="of" | lemma_lc="of"] [lc="control" | lemma_lc="control"]

doc#1| has identified an interesting gender difference that helps answer this question. Using something called a " locus of control " scale, these researchers measure the extent to which individuals believe that their behavior influences their

doc#1| perceive their fate to be influenced by internal rather than external factors. That is, those who have an "internal locus of control " (the low scorers) feel that they "make life happen" whereas those with an "external locus of control" (the high

doc#1| have an "internal locus of control" (the low scorers) feel that they "make life happen" whereas those with an "external locus of control " (the high scorers) feel that life happens to them. Research has found that people with an internal locus of control

doc#1| locus of control" (the high scorers) feel that life happens to them. Research has found that people with an internal locus of control spontaneously undertake activities to advance their own interests more than people with an external locus of control

doc#1| locus of control spontaneously undertake activities to advance their own interests more than people with an external locus of control . They're more likely to seek out information in their environment that will help advance their goals and more likely to

doc#1| environment that will help advance their goals and more likely to be assertive toward others. People with an internal locus of control may also be less vulnerable to negative feedback.3 As it turns out, the average scores for women are significantly

doc#1| be less vulnerable to negative feedback.3 As it turns out, the average scores for women are significantly higher on locus of control scales than those for men. This tells us that women are more likely to believe that their circumstances are controlled

doc#1| control in their jobs still believe that external forces influence their lives more than men in the same jobs believe. Locus of control issues also help explain the discomfort women feel about negotiations involving money. Martha, 43, a career

doc#1| behaviors as antecedents of internal-external control perceptions in young adulthood. In Research with the locus of control construct, ed. H. LeCourt,

volume 2, pages 53–103. </s><s> New York: Academic Press. </s><s> Crittenden, A. 2001. </s><s> The price of
doc#1| language group, University of California, Berkeley. </s><s> Kunhikrishnan, K., and K. </s><s> Manikandan. 1995. </s><s> Sex difference in **Locus of Control** : An analysis based on Calicut L.O.C. Scale. </s><s> Psychological Studies 37:121–125. </s><s> Lashinsky, A. 2002. </s><s> Now for the hard
doc#1| women, self-esteem, and the confidence gap. </s><s> New York: Doubleday. </s><s> Parkes, K. </s><s> R. 1985. </s><s> Dimensionality of Rotter's **Locus of Control** Scale: An application of the "Very Simple Structure" techniques. </s><s> Personality and Individual Differences 6:115–119
doc#1| n't women ask? </s><s> Carnegie Mellon University. </s><s> Unpublished manuscript. </s><s> Smith, P. </s><s> B., S. </s><s> Dugan, and F. </s><s> Trompenaars. 1997. </s><s> **Locus of control** and affectivity by gender and occupational status: A 14-nation study. </s><s> Sex Roles 36:51–57. </s><s> Solnick, S. </s><s> J. 2001. </s><s> Gender
doc#1| salient during salary requests. </s><s> Manhattan College. </s><s> Unpublished manuscript. </s><s> Wade, T. </s><s> J. 1996. </s><s> An examination of **locus of control** /fatalism for blacks, whites, boys, and girls over a two-year period of adolescence. </s><s> Social Behavior and Personality
doc#1| in, 177; obsolescence of command-and-control approaches, x, 176–178 Lenney, Ellen, 142 Lober, Christopher, 105 **locus of control** , 23–27; external, 23; internal, 23 "logrolling," 166, 172, 173 Maccoby, Eleanor, 67 Madson, Laura, 118 Major, Brenda

Economic power 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="economic" | lemma_lc="economic"] [lc="power" | lemma_lc="power"]

doc#1| not enough. . . . The whole social system must be changed if women in general, not just a hardy, pioneering few, are to gain **economic power** . </s><s> The apparent openness of American society to the overachiever from an underprivileged minority group who can pull

doc#1| minorities suffer a similar "outsider effect," seeing themselves closed out of most positions of political and **economic power** .) The situation is not much different in other English-speaking countries or in Europe. </s><s> Britain had a woman prime

doc#1| significant strides in this area over the past two decades, the representation of women in positions of political and **economic power** in all of these countries remains far below 50 percent.⁹ Long barred from access to formal education and denied the

doc#1| , she got the job. </s><s> Why This Difference in Perceptions? </s><s> As we've already shown, women's continuing lack of political and **economic power** ensures that much of the control over their lives does in fact remain in other hands. </s><s> This basic reality of life—the

doc#1| , 59–60, 96, 131; influence of chores assigned to children, 47; negative social impact of, 54–58 Eckert, Penelope, 46 **economic power** : international differences in average earnings of women compared to men, 95; women's compared to men's, 24– 25 Emrich

Position of power 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="position" | lemma_lc="position"] [lc="of" | lemma_lc="of"] [lc="power" | lemma_lc="power"]

doc#1| and women more equally—and by their example influencing the behavior and beliefs of others. </s><s> It can be achieved by men in **positions of power** making a commitment to mentoring talented women. </s><s> It can be achieved by a lot of people paying closer attention to the

doc#1| tradition by cross153 CHAPTER 7 ing these lines by personally sponsoring women. </s><s> "14 Thus, cut off from using their **positions of power** and influence directly, prohibited by gender prejudice from negotiating aggressively on their own behalf, and doc#1| treatment programs in America, provide another vivid illustration of what can happen when women gain better access to **positions of power** . </s><s> When Dr. Bernadine Healey was appointed head of the National Institutes of Health by President George H. </s><s> W. </s><s> Bush in

doc#2| the case for leaning in, for being ambitious in any pursuit. </s><s> And while I believe that increasing the number of women in **positions of power** is a necessary element of true equality, I do not believe that there is one definition of success or happiness. </s><s> Not all doc#2| on helping others. </s><s> The current wave of female leadership is increasingly willing to speak up. </s><s> The more women attain **positions of power** , the less pressure there will be to conform, and the more they will do for other women. </s><s> Research already suggests that

doc#2|.html?hp. </s><s> For research and discussion about how all women can benefit when more women are in **positions of power** , see chapter 11. 14. </s><s> Joanna Barsh and Lareina Yee, Special Report: Unlocking the Full Potential of Women in the U.S.

Higher goal 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="Higher" | lemma_lc="Higher"] [lc="goal" | lemma_lc="goal"]

doc#1| identical circumstances. </s><s> We look at these factors impeding women—the pressures that prevent women from setting **higher goals** for themselves and the limits society places on how much a woman can get in a negotiation—in the next two chapters. 129 6

doc#1| and conceding too quickly. </s><s> Someone with relatively modest goals often makes concessions faster than someone with **higher goals** , who will frequently hold out longer to get more.9 People who go into a negotiation thinking only about their "bottom

doc#1| into this negotiation had been the same: merely for her husband to agree to buy one of the houses she liked. </s><s> If she had set a **higher goal** –for him to recognize and consider the comparative virtues of each choice or to understand her reasons for preferring

doc#1| to pay her more than she asked for (a pretty rare occurrence), she may well have been able to get even more had she set a **higher goal** for herself. </s><s> Before future negotiations, she told us, she will research the going rate for the kind of work she's being

doc#1| effectively.35 Assuming that they're no good at negotiating, they conclude that they won't be able to attain **higher goals** . </s><s> Psychologists have demonstrated that the more self-confident people feel about a particular task, the more likely

doc#1| ing someone else than they would make when representing themselves. </s><s> The opposite was true for men—men set 10 percent **higher goals** for themselves than for others. </s><s> Our female interview subjects repeatedly confirmed the truth of these findings,

Aggressive goal 3

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="aggressive" | lemma_lc="aggressive"] [lc="goal" | lemma_lc="goal"]

doc#1| negotiate, they often get less than a man in the same situation might get. </s><s> Sometimes this happens because women set less aggressive goals going into their negotiations than men set and sometimes it happens because both men and women in our society typically

doc#1| to conceding surely made a big difference as well. </s><s> Why the Differences? </s><s> We know that women typically set less aggressive goals than men, make more modest first offers,¹² and concede more rapidly. </s><s> One of Linda's studies with Hannah Riley and

doc#1| who received just a bottom line (the bottom lines given to men and women were identical), female buyers set less aggressive goals than male buyers (10 percent less) and negotiated prices that 137 CHAPTER 6 were 27 percent worse than those achieved by doc#1| negotiations. </s><s> The instructors did not tell the students what goals to set, however. </s><s> They merely taught them how to set aggressive goals and emphasized the importance of doing so. </s><s> In the other training session, students were taught five "self-management

doc#1| with honey than vinegar. </s><s> Even when a man takes a competitive approach to negotiation and essentially "wins" by setting aggressive goals and resisting concessions, he may suffer in the long run. </s><s> Many men recognize this problem. </s><s> Richard, a microbiologist

Ambitious goal 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="ambitious" | lemma_lc="ambitious"] [lc="goal" | lemma_lc="goal"]

doc#1| (which often doesn't work), women can learn to ask as women. </s><s> They can find their own "negotiating voices," develop more ambitious goals –and get good results. </s><s> Society can also change. </s><s> Malcolm Gladwell, in his book The Tipping Point, describes how New York

doc#1| – and stopped hemorrhaging talented people.²⁵ Building on this success, the company is pushing toward even more ambitious goals by 2005. </s><s> The experience of this one far-sighted company provides a wonderful model for how the rest of us, with a little

doc#1| at women's lack of confidence in their negotiating abilities and explores ways for women to establish– and attain– ambitious goals for themselves when they negotiate.

</s><s> Goals, Goals, Goals Delia and John, both medical researchers with Ph.D.s, were doc#1| the first offer, the higher the likely negotiated settlement.⁸ Setting high goals is also important because a lack of ambitious goals contributes to another negotiation misstep particularly common among women: conceding too much and conceding too fast

doc#1| their personal and professional aspirations, women can achieve more in a negotiation if they walk in with more ambitious goals. </s><s> Whatever they want, pitching their goals higher helps them focus more, hold their ground, and come away with more. </s><s> Not

Performance evaluation 6

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 8

query: Query:[lc="Performance" | lemma_lc="Performance"] [lc="evaluation" | lemma_lc="evaluation"]

doc#1| Lane, and Cynthia Emrich, looked at what would happen if men in an organization consistently received slightly higher performance evaluations than women.¹³ (In chapter 4 we explore the dynamics of how this can occur even when there are no real differences in

doc#1| people are promoted upward to the organization's top levels. </s><s> In this type of organization, people with the highest performance evaluations tend to be promoted more quickly from lower levels to higher ones. </s><s> They also tend to go further—to get promoted higher up

doc#1| responsibility and power than people with lower evaluations. </s><s> The researchers noted that even when differences in the performance evaluations awarded to 7 INTRODUCTION men and women were miniscule (as low as 1 percent), and men and women started out in identical

doc#1| again, the researchers asked the subjects how well they had performed the task and found no gender differences in their performance evaluations. .26 In another study, Major, McFarlin, and Gagnon gave male and female research subjects four dollars to perform a "

doc#1| need to establish transparent evaluation processes and criteria that minimize the impact of subjective responses in performance evaluations . </s><s> By teaching themselves to react differently to women who assert themselves, and consistently applying fixed and doc#1| 169 pay allocation. </s><s> See entitlement penalties for violating gender roles. </s><s> See gender roles, penalties for violating performance evaluations , and the gender gap. </s><s> See women, and devaluation of their work Pfeffer, Jeffrey, 57, 176, 177 Pinkley, Robin L., 6, 8 play

doc#2| . </s><s> On the other hand, when a man helps a coworker, it's considered an imposition and he is compensated with more favorable performance evaluations and rewards like salary increases and bonuses. </s><s> Even more frustrating, when a woman declines to help a colleague, she

doc#2| their blind spots; at worst, they become defensive and angry. </s><s> One common instance of bias crops up during job performance evaluations . </s><s> When reviewing a woman, the reviewer will often voice the concern, "While she's really good at her job, she's just not

status quo 10

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 11

query: Query:[lc="status" | lemma_lc="status"] [lc="quo" | lemma_lc="quo"]

doc#0| continues to pay the bills and deposit money into the joint account as always, it may be in your interest to maintain the status quo because he may be giving you more temporary support than a court would order. </s><s> Moreover, if the situation continues for

doc#1| they will be invited to participate if their participation is wanted. </s><s> They think any allowable divergences from the status quo will be announced and offered to everyone. </s><s> Women expect life to be fair, and despite often dramatic evidence to the

doc#1| rules, let others control their circumstances, and assert themselves less. </s><s> They're teaching them to accept the status quo and go along with it, rather than question it. </s><s> If they're directing boys toward more unstructured play, they're

doc#1| their own and their families' lives. </s><s> In the workplace, people who mentor women can encourage women not to accept the status quo . </s><s> They can teach them that the world is more "negotiable" than it often seems, and they can demonstrate that seeking out

doc#1| men. </s><s> If this is true, their greater sense of caution may prevent girls and women from breaking rules and challenging the status quo while they're growing up. </s><s> As a result, they may 138 LOW GOALS AND SAFE TARGETS not discover that this kind of risk taking—

doc#1| can be a successful strategy. </s><s> Men's greater propensity to take risks may teach them, in contrast, that challenging the status quo and pushing their own agendas can work to

their advantage. </s><s> Many women learn this lesson much more slowly, if at all. </s><s>
One

doc#1| . </s><s> The rest of the workshop participants reported similar successes. </s><s>
Very quickly, these women stopped accepting the status quo and began 145 CHAPTER 6
challenging it; they aimed higher in their negotiations and resisted conceding too much or
too

doc#2| now? </s><s> " At the time, I didn't know how to respond. </s><s> Now I would say
yes. </s><s> I made this my "thing" because we need to disrupt the status quo . </s><s>
Staying quiet and fitting in may have been all the first generations of women who entered
corporate America could do;

doc#2| and women alike—have to understand and acknowledge how stereotypes and biases
cloud our beliefs and perpetuate the status quo . </s><s> Instead of ignoring our differences,
we need to accept and transcend them. </s><s> For decades, we have focused on giving
doc#2| feel worthy themselves wanted only to associate with men. </s><s> Often, these
queen bees were rewarded for maintaining 10 the status quo and not promoting other women.
</s><s> Unfortunately, this "there can be only one" attitude still lingers today. </s><s> It
makes no

doc#2| so they keep going. </s><s> " The sentiment remains true today. </s><s> We need to
be grateful for what we have but dissatisfied with the status quo . </s><s> This dissatisfaction
spurs the charge for change. </s><s> We must keep going. </s><s> The march toward true
equality continues. </s><s> It

long-term dream 5

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="long-term" | lemma_lc="long-term"] [lc="dream" | lemma_lc="dream"]

doc#2| and engages us. </s><s> This search requires both focus and flexibility, so I
recommend adopting two concurrent goals: a long-term dream and an eighteen-month plan.
</s><s> I could never have connected the dots from where I started to where I am today.
</s><s> For one thing,

doc#2| . </s><s> That was my dream. </s><s> And while I don't believe in mapping out each
step of a career, I do believe it helps to have a long-term dream or goal. </s><s> A long-term
dream does not have to be realistic or even specific. </s><s> It may reflect the desire to work
in a

doc#2| . </s><s> And while I don't believe in mapping out each step of a career, I do believe
it helps to have a long-term dream or goal. </s><s> A long-term dream does not have to be
realistic or even specific. </s><s> It may reflect the desire to work in a particular field or to
travel

doc#2| communication and changing lives not just in the United States and developed
countries, but everywhere. </s><s> My long-term dream instinct kicked in. </s><s> When
President Clinton's administration ended, I was out of a job and decided to move to Silicon
doc#2| to work where his expertise would be in demand so he can have the greatest impact.
</s><s> Just as I believe everyone should have a long-term dream , I also believe everyone
should have an eighteen-month plan. </s><s> (I say eighteen months because two years
seems too long

doc#2| <s> Filled with energy, optimism, and self-confidence, they are scrambling along that
jungle gym and moving toward their long-term dream . </s><s> It's up to us to end the self-
fulfilling belief that "women can't do this, women can't do that. </s><s> " Throwing up our
hands

small talk 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="small" | lemma_lc="small"] [lc="talk" | lemma_lc="talk"]

doc#0| information. </s><s> " Most men, on the other hand, prefer to get directly down to the business at hand, with only a minimum of small talk . </s><s> When dealing with women, most men prefer that they get right to the point. </s><s> Sharon Taylor advises: "When you are

doc#0| COMPETITIVE NEGOTIATING STYLE (MALE) • You want to get down to the business at hand as quickly as possible. • You keep small talk to a minimum except when it facilitates the negotiation. • Before you begin to negotiate, you want to find out about your doc#0| in • Showing that you can get the deal done NEGOTIATING TURN-OFFS FOR MEN • Whining or crying • Engaging in too much small talk • Challenging him head on • Threatening You want the people you are negotiating with to relax. </s><s> Talk about things you have

doc#1| percent of the males introduced information about themselves into the negotiation). </s><s> The women weren't simply making small talk , however, or asking random questions about each other's private lives. </s><s> The personal information the women discussed

doc#2| next to Deborah Gruenfeld, a professor of leadership and organizational behavior at Stanford, and our friendly small talk quickly turned into an intense discussion. </s><s> Having studied this issue, Professor Gruenfeld was able to explain the

next generation 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 5

query: Query:[lc="next" | lemma_lc="next"] [lc="generation" | lemma_lc="generation"]

doc#2| , more men than women describe themselves as "ambitious. </s><s> " There is some hope that a shift is starting to occur in the next generation . </s><s> A 2012 Pew study found for the first time that among young people ages eighteen to thirty-four, more young women (66

doc#2| on these highly personal decisions. </s><s> I fully support any man or woman who dedicates his or her life to raising the next generation . </s><s> It is important and demanding and joyful work. </s><s> What I am arguing is that the time to scale back is when a break is needed or

doc#2| of his own. </s><s> True partnership in our homes does more than just benefit couples today; it also sets the stage for the next generation . </s><s> The workplace has evolved more than the home in part because we enter it as adults, so each generation experiences a new

doc#2| with fresh-squeezed orange juice. </s><s> A more equal division of labor between parents will model better behavior for the next generation . </s><s> I have heard so many women say that they wished their partners helped more with child care, but since it's only a few more

doc#2| passion, talents, and interests. </s><s> I am fully aware that most women are not focused on changing social norms for the next generation but simply trying to get through each day. </s><s> Forty percent of employed mothers lack sick days and vacation leave, and

role model 4

corpus: user/mariliasette/female_leadership

subcorpus:

size: 6

query: Query:[lc="role" | lemma_lc="role"] [lc="model" | lemma_lc="model"]

doc#1| Sara saw Geri (Sara's son attended Geri's school) and mentioned that one of her teachers had named her as a negotiations **role model** . </s><s> Geri initially laughed with dis174 THE FEMALE ADVANTAGE belief. </s><s> But a few days later she called Sara to describe a

doc#1| gender roles, 29– 30, 35–36; on avoiding directing girls toward more structured play activities, 34– 35; on being **role models** , 36; on not reinforcing traditional gender roles, 81.

</s><s> See also socialization of children advice for society: on

doc#2| anger or sadness being criticized evokes for us. </s><s> And then we should quickly move on. </s><s> She points to children as her **role model** . </s><s> A child can cry one moment and run off to play the next. </s><s> For me, this has been good advice. </s><s> I wish I were strong enough to

doc#2| ? </s><s> " Back in 1997, Debi Hemmeter was a rising executive at Sara Lee who aspired to someday lead a major corporation like her **role model** , Pepsi-Cola North America CEO Brenda Barnes. </s><s> Even after starting a family, Debi continued to pursue her career at full

doc#2| needs to be voiced loudly and repeatedly on soccer fields, in workplaces, and in homes. </s><s> My brother had a wonderful **role model** in my father, who was an engaged and active parent. </s><s> Like most men of his generation, my father did very little domestic

doc#2| wants to take care of his children "like Daddy does. </s><s> " She and her husband were thrilled to hear this. </s><s> More boys need that **role model** and that choice. </s><s> As more women lean in to their careers, more men need to lean in to their families. </s><s> We need to encourage

Anexo C – Lista dos *Subframes* e Temas de Female_leadership por Frequência de Evocação

1. *Subframes* de Female_leadership enumerados por frequência de evocação

No. da Tabela no Capítulo II	<i>Frames</i>	Frequência de evocação do <i>frame</i>	Número de ULs no <i>frame</i>
Tabela 1	Gender_issues	120	8
Tabela 2	Capability	113	13
Tabela 3	Societal_roles	82	9
Tabela 4	Leadership	76	9
Tabela 5	Similarity	73	5
Tabela 6	Kinship	72	9
Tabela 7	Partiality	67	7
Tabela 8	Organizational_hierarchy	66	7
Tabela 9	Being_employed	63	7
Tabela 10	Work	44	4
Tabela 11	Education_teaching	34	3
Tabela 12	Career_path	34	4
Tabela 13	Success_or_failure	29	2
Tabela 14	Compliance	27	2
Tabela 15	Discussion	27	4
Tabela 16	Hiring	24	3
Tabela 17	Assistance	21	1
Tabela 18	Medical_conditions	19	2
Tabela 19	Professional_challenges	17	2
Tabela 20	Collaboration	15	2
Tabela 21	Temporary_leave	15	2
Tabela 22	Participation	12	2
Tabela 23	Competition	12	2
Tabela 24	Personal_relationship	11	2

Tabela 25	Assessing	11	2
Tabela 26	Progression	10	2
Tabela 27	Dominate_situation	9	1
Tabela 28	Risky_situation	8	1
Tabela 29	Dominate_competitor	7	1
Tabela 30	Control	6	1
Tabela 31	Point_of_Dispute	5	1

2. Grupos Temáticos de Female_leadership classificados por frequência de evocação

Grupos temáticos	<i>Frames</i>	Unidades Lexicais (frequência de evocação)	Frequência de evocação do <i>frame</i>	Frequência de evocação do grupo
Gender inequality	Gender_issues	gender issues (5), gender stereotype (9), gender difference (33), gender gap (18), gender bias (10), gender schema (7), gender role (20), gender norm (18)	120	339
	Point_of_dispute	gender issues (5)	5	
	Similarity	gender difference (33), gender gap (18), true equality (11), equal world (6), negotiating compensation (5)	73	
	Partiality	gender bias (10), double standard (7), own behalf (18), negative stereotype (8), gender stereotype (9), gender schema (7), stereotype threat (8)	67	
	Participation	labor force participation (7), only woman (5)	12	
	Hiring	hiring criterion (11), female candidate (5), female applicant (8)	24	
	Assessing	performance evaluation (6), weak/strong educational record (5)	11	
	Compliance	gender norm (18), <i>status quo</i> (9)	27	
Caregiving	Societal_roles	good mother (5), woman with children (11), employed mother (6), stay-at-home mother (7), single mother (5), gender role (20), woman in leadership role (6), child care (caregiving – 18), good listener (5)	82	224
	Kinship	first child (9), single mother (5), woman with children (11), good mother (5), employed mother (6), stay-at-home mother (7), child care (caregiving – 18), child rearing (6), child development (5)	72	
	Personal_relationship	married woman (6), single mother (5)	11	
	Collaboration	cooperative approach (8), collaborative approach (7)	15	

	Work	housework (25), household work (4), professional woman (9), professional life (6)	44	
Professional path	Being_employed	starting salary (17), base salary (6), female employee (13), flexible work schedule (9), work schedule (5), work force (6), labor force participation (7)	63	214
	Organizational_hierarchy	senior woman (11), junior woman (9), vice president (24), executive director (5), managing director (5), female manager (7), good manager (5)	66	
	Education_teaching	business school (7), graduate school (7), female student (20)	34	
	Career_path	first job (11), jungle gym (9), stretch assignment (8), higher salary (6)	34	
	Professional_challenges	jungle gym (9), stretch assignment (8)	17	
Lack of Control	Capability	market power (of women) (5), low/depressed sense of entitlement (13), impostor syndrome (6), good listener (5), talented woman (5), good work/job (14), young woman (18), senior woman (11), junior woman (9), good manager (5), competitive negotiating (7), cooperative approach (8), collaborative approach (7)	113	155
	Medical_conditions	depressed sense of entitlement (13), impostor syndrome (6)	19	
	Control	locus of control (6)	6	
	Dominate_situation	male-dominated field (9)	9	
	Risky_situation	stereotype threat (8)	8	

Success and Leadership	Leadership	vice president (24), queen bee (6), female leader (11), first woman (5), executive director (5), managing director (5), female manager (7), good manager (5), female executive (8)	76	115
	Success_or_failure	professional success (11), successful woman (18)	29	
	Progression	women’s progress (5), child development (5)	10	
Manoeuvring/ Keeping the Balance	Discussion	negotiating compensation (5), competitive negotiating (7), cooperative approach (8), collaborative approach (7)	27	63
	Temporary_leave	maternity leave (10), leisure time (5)	15	
	Assistance	child care (syn. day care) (21)	21	
Competition	Dominate_competitor	tough position (as a negotiator) (7)	7	19
	Competition	competitive negotiating (7), competitive approach (to negotiating) (5)	12	

Anexo D – Base de Dados Bilingue: Lista de Colocações em Inglês e Português Brasileiro e Europeu, Respectivos *Frames* e Fontes de Pesquisa

	Colocação (En-US)	Frame	Tradução (PB)	Tradução (PE)	Frame	Fonte (tradução)
1	base salary	Being_employed	salário-base	salário-base	Ser_empregado	https://www.jusbrasil.com.br/topicos/289480/salario-base https://dicionario.priberam.org/sal%C3%A1rio-base http://www.academia.org.br/nossa-lingua/busca-no-vocabulario
2	business school	Education_teaching	faculdade de administração	faculdade de gestão	Educação_ensino	https://ead.catolica.edu.br/blog/faculdade-de-administracao-o-que-estuda https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/8458
3	child care	Kinship Societal_roles* Assistance	cuidar dos filhos creche ¹⁰² educação infantil	cuidar dos filhos creche educação infantil	Parentesco Papéis_sociais* Assistência Educação_ensino	https://books.google.com.br/books?id=8gdRBQAAQBAJ&lpq=PA85&dq=%22cria%C3%A7%C3%A3o%20dos%20filhos%22&hl=pt-BR&pg=PA85#v=onepage&q=%22cria%C3%A7%C3%A3o%20dos%20filhos%22&f=false https://www.psicologia.pt/artigos/ver_opinio.php?criancas-francesas-nao-fazem-manha-sono-e-alimentacao-desde-o-nascimento-parte-i&codigo=AOP0408
4	child development	Progression Kinship	desenvolvimento infantil	desenvolvimento infantil	Progression#	https://www.unicef.org/brazil/desenvolvimento-infantil https://www.maemequer.pt/desenvolvimento-infantil/desenvolvimento-fase-a-fase/desenvolvimento/desenvolvimento-infantil-idade/

¹⁰² Dicionário Antônio Houaiss (2009), versão brasileira: “instituição pública de assistência social que, durante o dia, abriga e alimenta crianças ger. pobres e de pouca idade cujos pais são carentes e/ou trabalham fora; em determinadas empresas ou instituições, setor que se destina à assistência a filhos de funcionários durante sua jornada de trabalho; estabelecimento particular que promove diurnamente assistência e freq. educação básica a crianças muito novas cujos pais trabalham fora”.

5	child rearing ¹⁰³	Kinship Societal_roles*	criação dos filhos ¹⁰⁴ criar os filhos	criação dos filhos criar os filhos	Parentesco Papéis_sociais*	https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/109795/2/238724.pdf
6	collaborative approach	Capability Discussion Collaboration	abordagem colaborativa	abordagem ou estratégia colaborativa	Capacidade_ação Discussão Colaboração	https://ambitojuridico.com.br/noticias/praticas-colaborativas-buscam-expansao-ainda-maior-no-pais-com-realizacao-de-congresso-em-sao-paulo/ https://www.blog-desenvolvimento-pessoal.pt/2017/10/30/negociacao-gestao-conflitos/
7	competitive approach	Competition	abordagem competitiva	abordagem ou estratégia competitiva	Competição	https://www.aecweb.com.br/revista/materias/negociacao-competitiva-ou-cooperativa-quando-usar-cada-uma-delas/16927
8	competitive negotiating	Capability Competition Discussion	negociação competitiva	negociação competitiva	Capacidade_ação Competição Discussão	https://jus.com.br/artigos/71768/negociacao-competitiva-e-colaborativa https://www.blog-desenvolvimento-pessoal.pt/2017/10/30/negociacao-gestao-conflitos/
9	cooperative approach	Capability Discussion Collaboration	abordagem cooperativa	abordagem ou estratégia cooperativa ou integrativa	Capacidade_ação Discussão Colaboração	https://www.aecweb.com.br/revista/materias/negociacao-competitiva-ou-cooperativa-quando-usar-cada-uma-delas/16927 https://www.marketing-vendas.pt/2017/05/18/estrategias-de-negociacao/
10	double standard	Partiality	(ter) dois pesos, duas medidas ¹⁰⁵ dualidade de critérios	dualidade de critérios	Parcialidade	https://europa.eu/rapid/press-release_IP-18-4122_pt.htm https://www.em.com.br/app/noticia/internacional/2019/12/05/interna_internacional,1106086/regiao-vive-um-contexto-preocupante-diz-vice-presidente-do-uruguai.shtml

¹⁰³ Merriam-Webster Dictionary: “to bring to maturity or self-sufficiency usually through nurturing care”

¹⁰⁴ Dicionário Antônio Houaiss: “educação, sistemática ou não, de uma pessoa”

¹⁰⁵ Dicionário Antônio Houaiss: “resolver diferentemente em circunstâncias iguais ou análogas”.

11	employed mother	Kinship Societal_roles*	mãe que trabalha fora	mãe que trabalha (fora) ou mãe trabalhadora	Parentesco Papéis_sociais*	https://paisefilhos.uol.com.br/familia/mae-que-trabalha-fora-relaxa-seu-filho-nao-e-menos-feliz-por-isso/ https://magg.sapo.pt/filhos/educacao/artigos/estes-pais-passam-mais-tempo-com-os-filhos-do-que-as-maes-e-sao-os-mais-felizes-do-mundo
12	equal world	Similarity	mundo igualitário	mundo igualitário	Similarity#	https://books.google.com.br/books?id=2jPHLmPXljsC&pg=PA77&dq=%22mundo+igualit%C3%A1rio%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwizpIKW99voAhUPH7kGHajxBTEQ6AEIWjAG https://www.dnoticias.pt/madeira/importa-combater-fenomenos-de-intolerancia-KD5858972
13	executive director	Organizational_hierarchy* Leadership	diretora executiva	diretora executiva	Hierarquia_organizacional* Liderança	http://www.vale.com/brasil/pt/aboutvale/leadership/paginas/default.aspx https://www.ulisboa.pt/vista/equipa/grelha/diretor-executivo
14	female applicant	Hiring	candidata	candidata (uma) requerente	Contratar	https://michaelis.uol.com.br/moderno-ingles/busca/ingles-portugues-moderno/applicant/
15	female candidate	Hiring	candidata ¹⁰⁶	candidata	Contratar	https://www.economias.pt/questionario-entrevista-emprego/
16	female employee	Being_employed	colaboradora funcionária	empregada funcionária colaboradora	Ser_empregado Colaboração	https://administradores.com.br/artigos/a-diferenca-entre-funcionario-e-colaborador https://dicionario.priberam.org/empregada https://www.dicionariofinanceiro.com/colaborador/ https://dicionario.priberam.org/funcion%C3%A1ria
17	female executive	Leadership	(uma) executiva ¹⁰⁷	(uma) executiva	Liderança	

¹⁰⁶ Dicionário Antônio Houaiss, versão brasileira: “aquele que aspira a um cargo, honraria, emprego etc.”

¹⁰⁷ *Idem*: “indivíduo que ocupa cargo de direção ou de alta responsabilidade em organização comercial ou financeira”.

						https://executiva.pt/
18	female leader	Leadership	(uma) líder	(uma) líder ou líder feminina	Liderança	https://forbes.com.br/carreira/2017/07/3-maneiras-de-ser-uma-lider-como-a-mulher-maravilha/
19	female manager	Organizational_ hierarchy* Leadership	(uma) gerente	gerente (do sexo feminino)	Hierarquia_ organizacional* Liderança	https://dicionario.priberam.org/gerente https://blog.egestor.com.br/gerente-funcoes-importancia-categorias/
20	female student	Education_teaching	(uma) estudante aluna	(uma) estudante aluna estudante do sexo feminino	Educação_ensino	https://dicionario.priberam.org/estudante
21	first child	Kinship	primeiro filho	primeiro filho	Parentesco	http://www.abep.org.br/~abeporgb/abep.info/files/trabalhos/trabalho_completo/TC-7-26-25-61.pdf https://www.todopapas.com.pt/gravidez/parto/o-segundo-parto-sera-igual-2811
22	first job	Career_path	primeiro emprego	primeiro emprego	Trajatória_de_carreira	http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/primeiroemprego.htm https://expressoemprego.pt/carreiras/como-encarar-o-primeiro-emprego/3587
23	first woman	Leadership	(a) primeira mulher	(a) primeira mulher	Liderança	https://oglobo.globo.com/ela/gente/primeira-mulher-ocupar-presidencia-da-fiocruz-nisia-trindade-lima-esta-no-comando-da-batalha-contra-coronavirus-24362742 https://oglobo.globo.com/ela/gente/primeira-mulher-ocupar-presidencia-da-fiocruz-nisia-trindade-lima-esta-no-comando-da-batalha-contra-coronavirus-24362742
24	flexible work schedule	Being_employed	horário de trabalho flexível jornada flexível	horário de trabalho flexível jornada flexível	Ser_empregado	https://books.google.com.br/books?id=2UktLDGA3cMC&pg=PA124&dq=%22hor%C3%A1rio+flex%C3%ADvel+de+trabalho%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi1xIn3vdvoAhVFGLkGHZGdCMcQ6AEIKDAA

						https://www.jusbrasil.com.br/topicos/1704167/jornada-flexivel https://www.e-konomista.pt/horario-flexivel/ http://cite.gov.pt/pt/pareceres/pareceres2015/P141_15.pdf
25	gender bias	Gender_issues Partiality	viés de gênero	discriminação de gênero viés de gênero	Questões_de_gênero Parcialidade	https://pdfs.semanticscholar.org/b734/ea9996ec148fd3050dd12121e1cb0787abf7.pdf http://www.puc-rio.br/ensinopesq/ccpg/pibic/relatorio_resumo2015/relatorios_pdf/ccs/DIR/DIR-Luiza_LopesFranco.pdf https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/63160/2/46852.pdf
26	gender difference	Similarity	diferença entre os gêneros	diferença entre os gêneros	Similarity#	https://books.google.com.br/books?id=OPXKIKMU40cC&lpq=PA124&dq=%22diferen%C3%A7a%20entre%20os%20g%C3%AAneros%22&hl=pt-BR&pg=PA124#v=onepage&q=%22diferen%C3%A7a%20entre%20os%20g%C3%AAneros%22&f=false https://www1.folha.uol.com.br/asmais/2015/09/1675183-no-ritmo-atual-fim-da-desigualdade-entre-homens-e-mulheres-demoraria-240-anos.shtml https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2816/1/Tese_Marlene%20Loureiro.pdf
27	gender gap	Similarity	lacuna entre os gêneros	lacuna de gênero	Similarity#	https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/10/141028_desigualdade_full_lab https://books.google.com.br/books?id=O9KUDwAAQBAJ&pg=PT180&lpq=PT180&dq=%22lacuna+entre+os+g%C3%AAneros%22&source=bl&ots=QYZUPqkppD&sig=ACfU3U2PqVkyYZ464_pCBTjikqXBEExrT6w&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwj7spvXsdvoAhVNEbkGHWHsCRAQ6AEwCXoECAsQLA
28	gender issues	Point_of_dispute	questões de gênero	questões de gênero	Discussão	https://books.google.com.br/books?id=cLWOttVgwz0C&pg=PA17&dq=%22quest%C3%B5es+de+g%C3%AAner

		Gender_issues*			Questões_de_gênero* Ponto_de_discórdia*	o%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj5i7SAkdzoAhWPHLkGHAl5C3QQ6AEIaDAI https://digitalis-dsp.uc.pt/bitstream/10316.2/41321/1/Questoes%20de%20genero%20e%20cidadania.%20reflexoes%20breves%20sobre%20o%20poder%20emancipatorio%20da%20educacao.pdf
29	gender norm	Gender_issues Compliance	padrão (normativo) de gênero norma de gênero	padrão de gênero norma de gênero	Questões_de_gênero* Cumprimento_de_normas	https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-ACHFH8 https://books.google.com.br/books?id=OJE4DwAAQBAJ&lpg=PT489&dq=%22norma%20de%20g%C3%AAnero%22&hl=pt-BR&pg=PT489#v=onepage&q=%22norma%20de%20g%C3%AAnero%22&f=false https://revistaforum.com.br/noticias/os-padroes-de-feminilidade-e-a-mulher-negra/ https://www.cig.gov.pt/2019/07/campanha-somos-homens-para-isso/
30	gender role	Gender_issues Societal_roles	papel (social) de gênero	papel (social) de gênero	Questões_de_gênero* Papéis_sociais*	https://www.linguee.com.br/portugues-ingles/search?source=auto&query=gender+role https://www.educabras.com/enem/materia/sociologia/aulas/desigualdade_de_genero
31	gender schema	Gender_issues* Partiality	esquema de gênero	esquema de gênero	Questões_de_gênero* Parcialidade	https://books.google.com.br/books?id=1WADy5MCL3sC&pg=PA301&dq=%22esquema+de+g%C3%AAnero%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj5i7SAkdzoAhWPHLkGHAl5C3QQ6AEIaDAI http://www.scielo.br/pdf/ptp/v16n2/4380.pdf https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/9113/1/tese%20Final.pdf
32	gender stereotype	Gender_issues* Partiality	estereótipo de gênero	estereótipo de gênero	Questões_de_gênero* Parcialidade	https://books.google.com.br/books?id=xuHOAwAAQBAJ&pg=PT145&dq=%22estere%C3%B3tipo+de+g%C3%AAnero%22&hl=pt-

						BR&sa=X&ved=0ahUKEwiXs5WTj9zoAhUiC9QKHflyBCwQ6AEISTAE http://ec.ubi.pt/ec/16/pdf/EC16-2014Jun-06.pdf
33	good listener	Capability Societal_roles*	escutar o outro	escutar o outro	Capacidade_ação Papéis_sociais*	https://books.google.com.br/books?id=bFPXAgAAQBAJ&pg=PT92&dq=%22sabe+ouvir%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjb44q4j9zoAhXAGbkGHeTsBKIQ6AEIUTAF https://books.google.com.br/books?id=mbsKaYIIgfsC&pg=PA111&dq=%22sabe+ouvir%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjb44q4j9zoAhXAGbkGHeTsBKIQ6AEIODAC https://www.psicologia.pt/artigos/ver_carreira.php?por-que-nao-somos-bons-ouvintes&id=280 http://www.spi.pt/documents/books/inovint/gi/aceso_ao_conteudo_integral/capitulos/3.6/cap_apresentacao.htm
34	good manager	Organizational_hierarchy* Leadership Capability	boa ou bom gerente	boa ou bom gerente	Hierarquia_organizacional* Liderança Capacidade_ação	https://www.sbcoaching.com.br/blog/gerente/ https://dicionario.priberam.org/gerente
35	good mother	Kinship Societal_roles*	boa mãe	boa mãe	Parentesco Papéis_sociais*	https://books.google.com.br/books?id=OAZI7m4G39MC&pg=PA134&dq=%22boa+m%C3%A3e%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiYhvPw-NvoAhVkhLkGHZNpDE44ChDoAQhQMAU https://brasil.elpais.com/brasil/2015/02/27/actualidad/1425053577_221825.html http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832014000200013
36	good work/job	Capability	bom trabalho	bom trabalho	Capacidade_ação	https://books.google.com.br/books?id=6_AC8Skkw5gC&lpg=PA9&dq=%22trabalho%20duro%22&hl=pt-BR&pg=PA9#v=onepage&q=%22trabalho%20duro%22&f=false

						https://books.google.com.br/books?id=lxR0PgAACAAJ&dq=%22trabalho+duro%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjH4qK8tdnoAhXBE7kGHV7IAzIQ6AEIKDAA
37	graduate school	Education_teaching	pós-graduação	formação académica superior ou pós-graduação	Educação_ensino	https://career.berkeley.edu/Grad/GradWhatis http://portal.mec.gov.br/pos-graduacao https://www.ua.pt/pt/candidaturas-pos-grad
38	higher salary	Career_path*	salário mais alto	salário mais alto	Trajectoria_de_carreira*	https://eco.sapo.pt/2019/11/19/ha-mais-multinacionais-em-portugal-e-estao-a-pagar-o-salario-mais-alto-desde-2010/
39	hiring criterion	Hiring	critério de contratação	critério de contratação	Contratar	http://licitacoes.ufsc.br/files/2014/10/Oficina-38-Semana-Or%C3%A7ament%C3%A1ria.pdf https://www.revistaespacios.com/a16v37n27/16372711.html https://observador.pt/2018/01/24/a-google-vem-para-portugal-saiba-como-se-preparar-para-uma-entrevista-de-emprego/
40	housework household work	Work	tarefas domésticas	tarefas domésticas	Trabalhar	https://books.google.com.br/books?id=vSfXDwAAQBAJ&lpg=PP1&dq=%22tarefas%20dom%C3%A9sticas%22&hl=pt-BR&pg=PP1#v=onepage&q=%22tarefas%20dom%C3%A9sticas%22&f=false https://books.google.com.br/books?id=NnIeDQAAQBAJ&lpg=PT277&dq=%22tarefas%20dom%C3%A9sticas%22&hl=pt-BR&pg=PT277#v=onepage&q=%22tarefas%20dom%C3%A9sticas%22&f=false https://nit.pt/fit/ginasios-e-outdoor/9-tarefas-domesticas-para-queimar-ate-360-calorias-por-hora
41	impostor syndrome	Medical_conditions Capability	síndrome do impostor	síndrome do impostor	Condições_médicas Capacidade_ação	https://www.psicologia.pt/artigos/ver_carreira.php?sindrome-do-impostor&id=386

						https://exame.abril.com.br/ciencia/estudo-mostra-como-lidar-com-a-sindrome-do-impostor/
42	jungle gym	Career_path* Professional_challenges*	trep-trep	trep-trep	Trajetória_de_carreira* Desafios_profissionais*	https://www.leyaonline.com/pt/livros/infantil-e-juvenil/0-3-anos/literatura-infantil/no-trep-trep/ http://www.aulete.com.br/trep-trep
43	junior woman	Organizational_hierarchy Capability	(cargo profissional) júnior (cargo profissional) iniciante ou menos experiente	(cargo profissional) júnior (cargo profissional) iniciante ou menos experiente	Hierarquia_organizational Capacidade_ação	http://cite.gov.pt/pt/pareceres/pareceres2015/P141_15.pdf https://www.infopedia.pt/dicionarios/ingles-portugues/junior https://administradores.com.br/noticias/junior-pleno-ou-senior-voce-sabe-lidar-com-essa-classificacao
44	labor force participation	Participation Being_employed	participação na força de trabalho	participação no mercado de trabalho	Participação Ser_empregado	https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5944 https://economictimes.indiatimes.com/definition/labour-force-participation-rate http://cite.gov.pt/pt/destaques/noticia572.html
45	leisure time	Temporary_leave	tempo livre momentos de lazer	tempo livre momentos de lazer	Licença_temporária	https://books.google.com.br/books?id=OX84DwAAQBAJ&pg=PT19&dq=%22tempo+livre%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjn-4mm-NvoAhVlILkGHUsICtYQ6AEIbDAJ https://observador.pt/2016/11/30/fazer-ou-nao-fazer-planos-quando-o-tempo-livre-e-uma-obrigacao/ https://books.google.com.br/books?id=nnk2DwAAQBAJ&pg=PT74&dq=%22tempo+livre%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjn-4mm-NvoAhVlILkGHUsICtYQ6AEIKDAA
46	locus of control	Control	lôcus de controle	locus de controlo	Controlar	https://books.google.com.br/books?id=d_rUDQAAQBAJ&pg=PT19&dq=%22locus+de+controle%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi25L_BkdzoAhX_G7kGHWpBNEQ6AEIMjAB https://books.google.com.br/books?id=jrpTBAAAQBAJ&pg=PA65&dq=%22locus+de+controle%22&hl=pt-

						BR&sa=X&ved=0ahUKEwi25L_BkdzoAhX_G7kGHWpBNEQ6AEIPDAC https://core.ac.uk/download/pdf/61420286.pdf https://eg.uc.pt/bitstream/10316/40614/1/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20individual%20e%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20social.pdf
47	low/depressed sense of entitlement ¹⁰⁸		sentimento de rebaixamento / sentimento de inferioridade	sentimento de rebaixamento / sentimento de inferioridade		https://www.diariodaregiao.com.br/conteudo/blogs/artigos/sentimento-de-vergonha-existe-1.75028.html https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/17327.pdf https://www.psic.com.pt/como-se-libertar-do-sentimento-de-inferioridade/ http://www.marisapsicologa.com.br/complexo-de-inferioridade.html
48	male-dominated field	Dominate_situation	campo predominantemente masculino	campo predominantemente masculino	Dominar_situação	https://books.google.com.br/books?id=Sbo1GzrWZmkC&pg=PA42&lpg=PA42&dq=%22campo+predominantemente+masculino%22&source=bl&ots=ltYVjb9sK2&sig=ACfU3U0E4lykWKLB3W1MfHBdDud0ebujhA&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwj9mZnOjtzoAhXBCrkGHYqQDW0Q6AEwAAnoECAQQLA http://vozdocampo.pt/2020/03/08/sinto-que-nos-mulheres-temos-que-dar-mais-provas-que-os-homens-de-que-temos-capacidade-para-desempenhar-estas-funcoes/
49	managing director	Organizational_hierarchy Leadership	diretora-geral ¹⁰⁹	diretora-geral	Hierarquia_organizacional* Liderança	https://www.merriam-webster.com/dictionary/managing%20director https://www.gov.br/dnocs/pt-br/composicao/diretor-geral https://dicionario.priberam.org/diretor-geral

¹⁰⁸ Oxford Dictionary Online: “entitlement: The belief that one is inherently deserving of privileges or special treatment.” Disponível em: <https://www.lexico.com/definition/entitlement> Último acesso: 13/10/2020.

¹⁰⁹ Dicionário Antônio Houaiss: principal administrador de uma empresa, instituição, organização etc., pública ou privada, que comanda, coordena e controla o trabalho dos diretores setoriais

50	market power	Capability	poder de mercado	poder de mercado	Capacidade_ação	https://valor.globo.com/opiniaoc/coluna/para-quem-serve-o-poder-de-mercado.ghtml https://plataforma.elearning.ulisboa.pt/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=62675
51	married woman	Personal_relationships	mulher casada	mulher casada	Relações_pessoais	https://visao.sapo.pt/atualidade/mundo/2016-10-08-Quem-e-a-mulher-casada-que-Trump-assumiu-ter-assediado-/ https://www.tribunapr.com.br/noticias/mundo/estatuto-da-mulher-casada-comemora-45-anos-nesse-mes/
52	maternity leave	Temporary_leave	licença-maternidade	licença de maternidade	Licença_temporária	https://www.conjur.com.br/2020-mar-12/licenca-maternidade-comeca-contar-alta-hospitalar https://www.dn.pt/edicao-do-dia/12-fev-2019/portugal-deve-alargar-a-licenca-de-maternidade-a-100-ate-aos-6-meses-10536473.html
53	negative stereotype	Partiality	estereótipo negativo	estereótipo negativo	Parcialidade	https://www.researchgate.net/publication/270898184_Este_reotipo_negativo_do_pais_de_origem_e_intencoes_e_percepcoes_do_consumidor_o_efeito_moderador_das_acoes_de_marketing http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/5026/James%20Oct%C3%A1vio%20da%20Silva%20Paul%20Amea%C3%A7a%20de%20estere%C3%B3tipo%20efeitos%20da%20identidade%20racial%2C%20perce%C3%A7%C3%A3o%20intergrupala%20e%20sexo.pdf?sequence=1
54	negotiating compensation	Similarity Discussion	negociação de salário	negociação de salário	Similarity# Discussão	https://visao.sapo.pt/atualidade/sociedade/2015-12-08-As-vantagens-de-ter-um-filho-teimoso/ https://forbes.com.br/fotos/2015/12/5-razoes-para-negociar-seu-salario-inicial/
55	only woman	Participation	única mulher	única mulher	Participação	https://books.google.com.br/books?id=QhNYAAAAAYAAJ&q=%22%C3%BAnica+mulher%22+trabalho&dq=%22%C3%BAnica+mulher%22+trabalho&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjQttqGz9voAhXSklkGHXlkCHgQ6AEIYDAH

56	own behalf	Partiality	em proveito ou benefício próprio no interesse próprio	em proveito ou benefício próprio	Parcialidade Causar_benefício_ou_prejuízo*	https://www.lexico.com/definition/belhalf https://michaelis.uol.com.br/moderno-ingles/busca/ingles-portugues-moderno/belhalf/
57	performance evaluation	Assessing	avaliação de desempenho	avaliação de desempenho	Avaliar	https://books.google.com.br/books?id=K9pcliOuVOUC&pg=PP8&dq=%22avalia%C3%A7%C3%A3o+de+desempenho%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjL7P_HktzoAhVBIrkGHX6hDwYQ6AEIRTAE http://www.uc.pt/depacad/gee/aval_desemp
58	professional life	Being_employed	vida profissional	vida profissional	Ser_empregado	https://books.google.com.br/books?id=PH31CwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%22vida+profissional%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjZ1e-599voAhVBJ7kGHXB6BPEQ6AEIXTAH https://journals.openedition.org/spp/1310
59	professional success	Success_or_failure	sucesso profissional	sucesso profissional	Success_or_failure#	https://books.google.com.br/books?id=2f9KDwAAQBAJ&pg=PT2&dq=%22sucesso+profissional%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiXiJ-Yt9voAhU0IrkGHcVpCMcQ6AEIMDAB https://www.psicologia.pt/artigos/ver_carreira.php?os-mandamentos-para-o-sucesso-profissional&id=120
60	professional woman	Being_employed	(uma) profissional mulher que trabalha mulher profissional	(uma) profissional (mulher) trabalhadora mulher profissional	Ser_empregado	https://forbes.com.br/carreira/2018/05/como-ser-mae-pode-torna-la-uma-profissional-melhor/ https://ces.uc.pt/rets/?id=16551&id_lingua=1
61	queen bee	Leadership	abelha-rainha	abelha-mestra	Liderança	https://www.merriam-webster.com/dictionary/queen%20bee https://dicionario.priberam.org/abelha-mestra https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/abelha-rainha/

62	senior woman	Organizational_ hierarchy Capability	sênior ¹¹⁰ (cargo profissional) sênior (cargo profissional) veterana / mais experiente	(cargo profissional) sênior (cargo profissional) veterana / mais experiente	Hierarquia_ organizacional* Capacidade_ação	https://dicionario.priberam.org/s%C3%AAnior https://www.publico.pt/2012/07/16/tecnologia/noticia/lideranca-da-yahoo-entregue-a-executiva-senior-do-google-1555190
63	single mother	Kinship Personal_ relationship Societal_roles*	mãe solo	mãe solteira mãe a solo	Parentesco Acompanhamento Papéis_sociais*	https://www.decimomes.pt/pt/uma-nova-realidade/mae-solteira-por-opcao.php https://books.google.com.br/books?id=aMMBDgAAQBAJ&pg=PT11&dq=%22m%C3%A3e+solo%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwih46L8_9voAhU7JrkGHdHKBRwQ6AEISzAE https://paisefilhos.uol.com.br/blogs-e-colunistas/mae-em-dia/mae-solo-o-mais-novo-formato-de-mae/ https://lifestyle.sapo.pt/familia/pais-e-filhos/artigos/pais-e-maes-a-solo
64	starting salary	Being_employed	salário inicial	salário inicial	Ser_empregado	http://aep.tecnico.ulisboa.pt/files/sites/22/relatorio_avaliacao_salarial_diplomados_IST_vf.pdf http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/retribuicao.asp?pagina=policia4
65	status quo	Compliance	<i>statu</i> ou <i>status quo</i> ¹¹¹	<i>statu quo</i>	Cumprimento_ de_normas	https://dicionario.priberam.org/statu%20quo
66	stay-at-home mother	Kinship Societal_roles*	mãe em tempo integral	mãe a tempo inteiro	Parentesco Papéis_sociais*	https://books.google.com.br/books?id=sUhiDAAAQBAJ&pg=PT87&dq=%22m%C3%A3e+em+tempo+integral%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiewPPo_9voAhXfHbkGHbgJAZ4Q6AEIMDAB https://www.maemequer.pt/noticias/mae-a-tempo-inteiro/

¹¹⁰ Dicionário Antônio Houaiss: “que ou aquele que é mais antigo e graduado em determinada profissão ou atividade”.

¹¹¹ Dicionário Antônio Houaiss: “o estado antes (existente)”

67	stereotype threat	Risky_situation	ameaça do estereótipo	ameaça do estereótipo	Risky_situation#	http://books.scielo.org/id/wd/pdf/lordelo-9788523209315-11.pdf http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFPL_b593560718bd97c13a8fe35e520fb11e https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6375
68	stretch assignment	Career_path* Professional_challenges*	trabalho / projeto / tarefa de extensão	trabalho / projeto / tarefa de extensão	Trajetória_de_carreira* Desafios_profissionais*	https://www.sigmaassessmentsystems.com/stretch-assignments/ http://idet.fd.uc.pt/curso.asp?id=90 https://labfinprovarfia.com.br/blog/curso-de-extensao/
69	successful woman	Success_or_failure	mulher de sucesso mulher bem-sucedida	mulher de sucesso mulher bem-sucedida	Success_or_failure#	https://www.mulherdesucesso.com.br/ https://books.google.com.br/books?id=Eks-HAlyGsC&pg=PA13&dq=%22mulher+de+sucesso%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj71-A-tvoAhWFB9QKHb5ACP0Q6AEIMTAB http://www.academia.org.br/nossa-lingua/busca-no-vocabulario http://styleitup.sapo.pt/17-caracteristicas-da-mulher-bem-sucedida-1647474/
70	talented woman	Capability	mulher talentosa ¹¹²	mulher talentosa	Capacidade_ação	https://dicionario.priberam.org/talentoso
71	tough position	Dominate_competitor	posição ¹¹³ firme	posição firme	Dominar_competidor	https://www.lexico.com/definition/position https://dicionario.priberam.org/posi%C3%A7%C3%A3o
72	true equality	Similarity	verdadeira igualdade	verdadeira igualdade	Similarity#	https://nacoesunidas.org/cepal-autonomia-das-mulheres-e-imprescindivel-para-a-igualdade-de-genero/ https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/credn/noticias/igualdade-de-genero-e-a-chave-para-um-mundo-mais-justo

¹¹² Dicionário Antônio Houaiss: “que tem muito talento, inteligência; habilidoso, perito na sua arte e/ou ciência”.

¹¹³ *Idem*: “situação espacial de um corpo, definida em relação a um ou vários pontos de referência fora dele; atitude, opinião”.

						https://www.rtp.pt/noticias/mundo/estamos-a-anos-luz-da-verdadeira-igualdade-entre-generos_n786781
73	vice president	Leadership Organizational_ hierarchy*	vice-presidente	vice-presidente	Liderança Hierarquia_ organizacional*	https://books.google.com.br/books?id=ETJq10cECdkC&pg=PA44&dq=%22vice-presidente%22&hl=pt-BR&pg=PA44#v=onepage&q=%22vice-presidente%22&f=false
74	weak/strong educational record	Assessing	histórico escolar ou acadêmico fraco / bom	histórico escolar ou acadêmico fraco / bom	Avaliar	https://www.bates.edu/registrar/ferpa/what-is-an-educational-record/ https://www.gazetadopovo.com.br/educacao/vida-na-universidade/ufpr/driblando-as-notas-baixas-na-facul-9bb7s1v8v3r1ff4jpjbyokk7i/ https://www.isa.ulisboa.pt/files/gpre/pub/Regulamento_Bolsas_Ibero_Americanas_2013_14.pdf
75	woman with children	Kinship Societal_roles*	mulher com ou que tem filhos mãe	mulher com ou que tem filhos mãe	Parentesco Papéis_sociais*	https://books.google.com.br/books?id=GMAElimP1IIC&pg=PA64&dq=%22mulheres+com+filhos%22&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwj0I_zc_dvoAhVwLLkGHVvKCx0Q6AEIKDAA
76	women in leadership roles	Societal_roles* Leadership	mulheres em posições ou cargos de liderança	mulheres em posições ou cargos de liderança	Papéis_sociais* Liderança	https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/peso-das-mulheres-em-cargos-de-lideranca-no-setor-financeiro-portugues-sobe-para-19 https://economia.estadao.com.br/blogs/lentes-de-decisao/obstaculos-e-desafios-mulheres-na-lideranca/
77	women's progress	Progression	progresso feminino progresso da mulher	progresso no feminino progresso da mulher	Progression#	http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/EIG_E_breve%20descricao_2016.pdf https://www.aepvz.pt/uploads/boletim_informativo_uploas/P%20C3%B3voa%20Empresarial%20n%C2%BA%2015%20Abril%202016.pdf http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/EIG_E_breve%20descricao_2016.pdf

78	work force	Being_employed	força de trabalho ¹¹⁴ mão de obra	mão de obra	Ser_empregado	https://dicionario.priberam.org/m%C3%A3o%20de%20obra https://www.lexico.com/definition/workforce
79	work schedule	Being_employed	horário de trabalho	horário de trabalho	Ser_empregado	https://iate.europa.eu/search/standard/result/1586798540635/1 https://dre.pt/legislacao-consolidada-/lc/75194475/201608230300/73439995/diploma/indice https://jus.com.br/duvidas/268018/horario-de-trabalho-7-30-as-17-30
80	young woman	Capability	(uma) jovem mulher jovem moça ¹¹⁵	(uma) jovem mulher jovem rapariga	Capacidade_ação	https://www.em.com.br/app/noticia/cultura/2020/01/09/interna_cultura,1113073/retrato-de-uma-jovem-em-chamas-pinta-quadro-delicado-sobre-o-nascime.shtml https://www.rtp.pt/noticias/economia/oe2021-as-reacoes-as-contas-do-estado-previstas-pelo-governo_e1266539 https://piaui.folha.uol.com.br/deixa-moca-trabalhar/ https://dicionario.priberam.org/rapariga

¹¹⁴ Dicionário Antônio Houaiss: “força de trabalho: número de trabalhadores potencialmente disponíveis para a execução de qualquer objetivo”; “mão de obra: trabalho manual por meio do qual se obtém um produto; ação de trabalhar na construção, na realização de algo; serviço; conjunto de assalariados, esp. dos trabalhadores manuais, de empresa, indústria, região, país”.

¹¹⁵ Dicionário Antônio Houaiss: “pessoa jovem, do sexo feminino; jovem”; “mulher madura, mas não velha”.

